

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“Desarrollar un programa de capacitación por competencias con la finalidad de mejorar el rendimiento del personal administrativo de la Empresa TAME E.P.”***

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

**Autora:** Carolina Nataly Flores Ayala  
**Tutor:** Dr. Jorge Wilfrido Herrán Peñafiel

Quito - 2012

## FICHA CATALOGRÁFICA

I

0549

F663 Flores Ayala, Carolina Nataly

Desarrollar un programa de capacitación por competencias con la finalidad de mejorar el rendimiento del personal administrativo de la Empresa TAME E.P. / Carolina Nataly Flores Ayala.-- Informe final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial.-- Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, Carrera Psicología Industrial, 2012.

145 p.: grafs. , tabl.

Tutor: Herrán Peñafiel, Jorge Wilfrido

## AGRADECIMIENTO

*A Dios, por proveer de la fortaleza y la perseverancia en todos los obstáculos que durante el recorrido para alcanzar este sueño se presentaron, no dejando que decaiga en ningún momento, siendo mi guía y el sostén diario.*

*A mis padres y hermanas por compartir esta meta conmigo y ser los pilares fundamentales para no decaer en el camino. Gracias por brindarme su apoyo incondicional, y por ser la mayor motivación que tuve para seguir adelante en la consecución de esta gran meta.*

*A las autoridades y maestros de mi adorada facultad por compartir todo su conocimiento y experiencia en la formación de profesionales valiosos para la sociedad.*

*A mis amigos por ser como hermanos en tiempo de angustia, gracias por extender su mano cada vez que la necesite, fue grandioso compartir con ustedes estos cinco años de risas, preocupaciones, momentos que nunca se borrarán de mi memoria pero sobre todo de mi corazón.*

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo final que comenzó como un sueño lejano y duro de alcanzar, está dedicado a mis Padres, señor Edgar Flores y señora Teresa Ayala, quienes estuvieron conmigo de forma incondicional en cada obstáculo presentado en el camino, este logro constituye un reconocimiento a su esfuerzo, a su ejemplo de lucha, a su amor, y a toda su confianza depositada en una persona que sacrifico muchas cosas para cumplirlo, y que un día prometió no decepcionarlos y recompensar cada gota de sudor derramada por ellos.*

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 20 de junio de 2013

Yo **Carolina Nataly Flores Ayala**, autora de la investigación, con cedula de ciudadanía N° **1723247183**, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación:

*“Desarrollar un Programa de Capacitación por Competencias con la finalidad de mejorar el rendimiento del personal Administrativo de la Empresa TAME E.P”*

Es original y de mi autoría; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,

f 

**Carolina Nataly Flores Ayala**  
**CC: 1723247183**

## **AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL**

Yo, **Carolina Nataly Flores Ayala**, en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

*“Desarrollar un Programa de Capacitación por Competencias con la finalidad de mejorar el rendimiento del personal administrativo de la Empresa TAME E.P”,*

por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, hacer uso de los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 20 de junio de 2013

f 

**Carolina Nataly Flores Ayala**  
**CC: 1723247183**

## **RESUMEN DOCUMENTAL**

Trabajo de investigación sobre Psicología Industrial, Gestión de Personal específicamente Capacitación de Empleados y Rendimiento. El objetivo fundamental es elevar el rendimiento laboral en una institución pública. Los procesos administrativos inadecuados y la no identificación de las competencias necesarias para la realización de tareas, no generan los resultados esperados; motiva a demostrar, que es posible elevar el rendimiento, mediante la aplicación de Capacitación por Competencias. Se fundamenta teóricamente en el enfoque motivacional de Francisca y Eduardo Martínez; que se basan en el análisis de competencias, es decir habilidades destrezas y conocimientos necesarios para el desempeño; tratado en tres capítulos: capacitación, competencias y evaluación al desempeño. Investigación correlacional, no experimental, con método inductivo deductivo. Se ha levantado perfiles por competencias de una población total de diecisiete servidores administrativos, se ha evaluado desempeño laboral; cuyos resultados han evidenciado buen desempeño laboral y perfiles adecuados. Sin embargo el desarrollo del Plan de Capacitación, ha mejorado los rangos de calidad

### **CATEGORIAS TEMATICAS**

**PRIMARIA:** PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
GESTIÓN DE PERSONAL

**SECUNDARIA:** CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS  
COMPETENCIAS

### **DESCRIPTORES**

EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS  
EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO - MINISTERIO DE RELACIÓN LABORAL  
PERFIL POR COMPETENCIAS - MODELO  
EMPRESA TAME E.P

### **DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:**

SIERRA – PICHINCHA - QUITO

## **DOCUMENTARY RESUMEN**

Research work on Industrial Psychology, specifically Personnel Management and Employee Training Performance. The main objective is to raise the working efficiency in a public institution. Inadequate administrative processes and the failure to identify the skills needed to perform tasks not generate the expected results; encouraged to demonstrate, it is possible to increase performance by applying Competency Training. Theory is based on the motivational approach Francisca and Eduardo Martinez, which are based on the analysis of skills, ie skills and knowledge necessary skills to perform; treated in three chapters: training, skills and performance evaluation. Research correlational, not experimental, with inductive deductive method. It has raised competency profiles of a total population of seventeen administrative servers, job performance has been evaluated, the results have shown good performance at work and right profiles. However, the development of the Training Plan has improved quality ranges

### **THEMATIC CATEGORIES:**

**PRIMARY:** INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
PERSONNEL MANAGEMENT

**SECONDARY:** EMPLOYEE TRAINING  
SKILLS

### **DESCRIPTORS**

COMPETENCY ASSESSMENT AND TRAINING  
THE PERFORMANCE EVALUATION - MINISTRY OF EMPLOYMENT  
COMPETENCY PROFILE - MODEL  
NOW TAME E.P

### **GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:**

SIERRA - PICHINCHA - QUITO



## TABLA DE CONTENIDOS

### A. PRELIMINARES

|  |      |
|--|------|
| Agradecimiento .....                         | iii  |
| Dedicatoria .....                            | iv   |
| Declaratoria de Originalidad .....           | v    |
| Autorización de la Autoría Intelectual ..... | vi   |
| Resumen documental .....                     | vii  |
| Documentary resumen .....                    | viii |
| Tabla de contenidos .....                    | ix   |
| Tabla de cuadros .....                       | 135  |
| Tabla de gráficos .....                      | 135  |

### B. INFORME DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... | 1 |
| Preguntas .....                  | 1 |
| OBJETIVOS .....                  | 1 |
| General .....                    | 1 |
| Específicos .....                | 1 |
| JUSTIFICACIÓN .....              | 2 |

### MARCO TEÓRICO .....

#### CAPÍTULO I .....

|  |    |
|--|----|
| 1. Capacitación .....  | 4  |
| 1.1. Introducción .....  | 4  |
| 1.2. Concepto de capacitación .....  | 5  |
| 1.3. Objetivos de la capacitación .....  | 6  |
| 1.4. Importancia de la capacitación .....  | 7  |
| 1.5. Beneficios de la capacitación .....   | 8  |
| 1.6. El proceso básico de la capacitación .....  | 9  |
| 1.6.1. Las políticas de capacitación .....   | 10 |
| 1.6.2. Los planes de capacitación .....  | 11 |
| 1.6.3. Métodos y técnicas de capacitación .....  | 14 |
| 1.7. Diagrama de las fases del programa de capacitación integrado con el proceso de capacitación ..... | 25 |
| 1.7.1. Fase 1: ¿Entender qué son las necesidades de capacitación? .....                                | 25 |
| 1.7.2. Fase 2: Determinación de Necesidades de Capacitación .....                                      | 27 |
| 1.7.3. Fase 3: Diseño del Programa de Capacitación .....   | 29 |
| 1.7.4. Fase 4: Implementar el Programa de Capacitación .....   | 32 |
| 1.7.5. Fase 5: Evaluación del Programa de Capacitación .....   | 36 |
| 1.8. Indicadores de capacitación .....   | 36 |
| 1.9. ¿Por qué capacitar los recursos humanos? .....  | 38 |
| 1.9.1. Los factores del éxito en una empresa .....   | 38 |
| 1.9.2. El costo de no capacitar .....  | 40 |
| 1.10. Evaluación de la capacitación .....  | 41 |
| 1.10.1. Evaluación de la rentabilidad de la capacitación .....   | 44 |
| 1.10.2. La evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral .....                     | 44 |
| 1.11. Los costos de la capacitación .....  | 44 |
| 1.11.1. El costo de organizar una actividad interna de capacitación .....                              | 47 |

#### CAPÍTULO II .....

|  |    |
|--|----|
| 2. Las competencias .....  | 49 |
| 2.1. Qué son competencias .....  | 49 |
| 2.2. Clasificación de las competencias a partir del comportamiento .....           | 50 |
| 2.3. Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento ..... | 52 |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 2.4.   | Tipos de competencias laborales .....                                | 54        |
| 2.5.   | El enfoque de competencia en la gestión de los recursos humanos..... | 55        |
| 2.6.   | El análisis de los puestos para fines de capacitación .....          | 57        |
| 2.7.   | Describiendo los puestos en base a competencias .....                | 57        |
| 2.8.   | Modalidades de capacitación en las empresas.....                     | 57        |
| <b>CAPÍTULO III .....</b>  |  | <b>61</b> |
| 3.   | Evaluación al desempeño.....   | 61        |
| 3.1.   | Concepto .....   | 61        |
| 3.2.   | Importancia de la evaluación de desempeño .....                      | 61        |
| 3.3.   | Objetivos de la evaluación de desempeño .....                        | 62        |
| 3.4.   | Porque se debe evaluar el desempeño.....                             | 62        |
| 3.5.   | Método de evaluación al desempeño .....                              | 63        |
| 3.5.1.   | Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado ..... | 63        |
| 3.5.2  | Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro .....         | 64        |
| 3.5.3  | Métodos para la Evaluación del Desempeño.....                        | 65        |
| <b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>  |  | <b>66</b> |
| Hipótesis .....  |  | 66        |
| Definición Conceptual.....   |  | 66        |
| Definición operacional .....   |  | 66        |
| Matriz de Variables .....  |  | 67        |
| Tipo de Investigación.....   |  | 67        |
| Diseño de la Investigación.....  |  | 67        |
| Población y muestra .....  |  | 67        |
| Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos.....           |  | 74        |
| Técnicas e instrumentos .....  |  | 72        |
| <b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                            |  | <b>75</b> |
| Presentación (gráficos y tablas).....                                  |  | 75        |
| Análisis y discusión de resultados .....                               |  | 79        |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                             |  | <b>83</b> |
| Conclusiones.....  |  | 83        |
| Recomendaciones .....  |  | 83        |
| <b>C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>                              |  | <b>84</b> |
| Tangibles .....  |  | 84        |
| Virtuales .....  |  | 84        |
| <b>ANEXOS .....</b>  |  | <b>86</b> |
| Anexos A. Plan de Investigación Aprobado.....                          |  | 86        |
| Anexo B. Glosario tecnico .....  |  | 99        |
| Anexo C. Matriz para levantamientos de perfiles por competencias ..... |  | 103       |
| Anexo D. Matriz del manual funcional de puestos .....                  |  | 112       |
| Anexo E. Programa de capacitación por competencias.....                |  | 114       |
| Anexo F. Evaluación al desempeño .....                                 |  | 126       |
| Anexo G. Fotografías .....   |  | 130       |

## **B. INFORME DEL TRABAJO DE TITULACION**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad el uso de las competencias constituyen una parte fundamental para cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos, poder identificar cuáles están involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo, nos permitirá saber que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen, y de esta manera tener una influencia directa en el desempeño de cada una de las actividades que realizan las personas.

En vista de que la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Pública Tame E.P, todavía no ha implementado las competencias en ninguno de sus procesos, y tampoco existe un levantamiento de perfil por competencias, propuse trabajar precisamente con los servidores de esta Gerencia, realizando primero el levantamiento de perfiles basado en competencias, para posteriormente , con el resultado de este levantamiento, realizar un Programa basado en las competencias que cada funcionario debe contar para la realizar de mejor manera sus funciones, de tal forma que esto influya positivamente en su desempeño laboral.

#### **Preguntas**

- ¿Será que el personal administrativo de la empresa TAME EP, desee participar de la capacitación por competencias?
- ¿El programa de capacitación por competencias tendrá una aceptación positiva por parte del personal administrativo de la empresa TAME E.P?
- ¿Si se logrará aplicar el programa de capacitación por competencias permitirá elevar el rendimiento del personal administrativo de la empresa TAME EP?
- ¿El programa de capacitación por competencias logrará satisfacer las expectativas de la Gerencia de la empresa TAME E.P?

### **OBJETIVOS**

#### **General**

Elevar el rendimiento laboral del personal administrativo de la Empresa TAME E.P, mediante el desarrollo de un programa de capacitación por competencias.

#### **Específicos**

- Identificar cuidadosamente las competencias a ser tomadas en cuenta en nuestro plan de capacitación para que estén acorde a las actividades que el personal administrativo realiza continuamente.
- Acoplar al personal administrativo sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación., para lograr una integración total, tanto profesional como personal.

- Lograr en el personal un conocimiento profundo y directo al aplicar una instrucción individualizada.
- Conseguir que se realice el levantamiento de perfiles basado en competencias, de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa TAME E.P.

## **JUSTIFICACIÓN**

Si el ser humano, es el recurso más importante con que cuenta una Empresa no podemos ignorar que su desarrollo depende del crecimiento de su personal.

El Mundo de las empresas ha experimentado un profundo cambio. La globalización significa que si una empresa no está rindiendo como se requiere, alguien, en alguna parte del mundo la va a reemplazar. Además el trabajador de antes está siendo desplazado, por un nuevo tipo de empleado, que es más educado, más independiente y más exigente.

En este nuevo entorno de negocios, que presenta desafíos sin precedentes para las empresas, debemos empezar a considerar el capital humano como el recurso más importante para conseguir el crecimiento y desarrollo de nuestra organización. Es en la persona donde radica la posibilidad de acumular el conocimiento, de dar saltos en la innovación y de movilizar las voluntades de las personas que componen una organización.

Al momento de levantar los perfiles basados en competencias lograremos identificar cuáles son las competencias específicas de cada puesto de trabajo, para que posteriormente, mediante el programa de capacitación en el que van a participar el personal administrativo de la Gerencia de Recursos Humanos, se pueda potencializarlas al momento del desarrollo de sus actividades y de esta manera elevar el rendimiento del personal , pues se logrará un aprendizaje profundo y personalizado de cada una de las competencias que los empleados debe tener para la realización de sus actividades, donde todos los actos o eventos formativos estén relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona centrándose en el acto mismo de la formación, creando primero un ambiente de aprendizaje en la organización.

En esta capacitación ira a la par con la mejora y el desarrollo personal como también de lograr un cambio en la cultura de la organización.

La principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción casi natural y continúa en la vida productiva de la persona.

El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

Mi proyecto cuenta con el apoyo del Jefe de Capacitación así como la del Gerente de Recursos Humano, quienes me proveerán del tiempo necesario para la ejecución de cada una de las actividades que llevaré a cabo dentro de la empresa, además de contar también con los recursos materiales y financieros necesarios para llevar a cabo mi investigación.

## **MARCO TEORICO**

### **CAPITULO I**

#### **1. Capacitación**

##### **1.1. Introducción**

El factor humano es el principal recurso de una empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización por lo cual es muy importante promover la adaptación o aclimataje de los recién contratados a la cultura de la organización y la capacitación necesaria para realizar su trabajo de acuerdo con los objetivos de la empresa a la cual pertenece.

La capacitación representa la función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse la manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

Ante esto, cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales. Esta capacitación está dirigida inicialmente a los nuevos trabajadores sin embargo es posible que el personal actual no posea todas las habilidades necesarias, requiere adecuarse a nuevas exigencias del proceso o quizás posea hábitos negativos que sea preciso cambiar. La capacitación, por tanto podría implicar mostrar a un operador de maquina cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

La capacitación ha pasado de ser considerada un tema rígido y de rutina que impartía las aptitudes técnicas necesarias para realizar un trabajo, a ser considerada un proceso planeado,

sistemático y organizado a corto plazo, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y en consecuencia lograr su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros. Para que una empresa sobreviva y sea considerada competitiva en el mercado actual, implica no solo una capacitación técnica sino lograr que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados a su puesto de trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto.

## **1.2. Concepto de capacitación**

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (Gary Dessler, 1998)

“Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.” (Aquino y otros, 1997).

“La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.” (Ibáñez)

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de

habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.” (Idalberto Chiavenato).

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. (Desler, 2012)

### **1.3. Objetivos de la capacitación**

Se debe establecer objetivos claros y concretos que se determinan luego de la detección de necesidades.

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.



- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

([www.oocities.org](http://www.oocities.org), 2012)

#### **1.4. Importancia de la capacitación**

##### **a) Productividad**

Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

##### **b) Calidad**

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

##### **c) Planeación de los Recursos Humanos**

Las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado.

##### **d) Salud y seguridad**

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

##### **e) Dimensión psicológica**

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

##### **f) Desarrollo personal**

No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los

participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones son indicativos del mayor desarrollo personal.

g) Prevención de la obsolescencia

La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico. Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

h) Supervivencia

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, por que se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano). La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia.

(www.monografias.com, 2012)

### **1.5. Beneficios de la capacitación**

Beneficios para la organización:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el trabajador que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

(www.oocities.org, 2012)

## **1.6. El proceso básico de la capacitación**

Al evaluar el puesto de un nuevo trabajador es sencillo. Se debe determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtarear, cada una de las cuales deben ser aprendidas.

Evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales es más complejo. La generación de necesidad de capacitación deriva de problemas (exceso de desperdicio), se debe definir si la capacitación es la solución.

Con frecuencia, el desempeño baja porque los criterios no son claros o porque la persona no está motivada.

Existen dos técnicas para determinar los requerimientos de capacitación son:

**Análisis de tareas:** Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se puede instituir un programa de capacitación adecuado, es decir un análisis de los requerimientos del puesto, este análisis es apropiado para determinar necesidades de capacitación de empleados que son nuevos en sus puestos.

**Desarrollo de desempeño:** Estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con el nuevo equipo, nuevo empleado, un programa de capacitación o

cualquier otro ajuste, para ver si esta puede reducir problemas en el desempeño y exceso de desperdicio o baja producción.

([www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com), 2013)

### **1.6.1. Las políticas de capacitación**

La eficacia de las acciones de capacitación depende, en gran medida, de la calidad de las políticas de recursos humanos que tenga la empresa. La falta de una política clara en esta materia y alineada con las estrategias de desarrollo general de la empresa puede conducir a decisiones erráticas que, a fin de cuentas, producen un desperdicio de recursos a la vez que erosionan el ánimo de progreso de los trabajadores y su compromiso con la empresa.

Las políticas son pautas generales de acción que tienen por objeto asegurar la coherencia de las decisiones en las distintas áreas de la organización y la consistencia de esas decisiones en el tiempo. En el caso particular de las políticas de capacitación, éstas se fundamentan en la visión que tenga la empresa del sentido del desarrollo de sus recursos humanos, lo que tiene que ver con las creencias, valores y objetivos que compartan sus dirigentes. Generalmente, las políticas de capacitación se refieren a aspectos tales como la organización interna del sistema de capacitación, la relación de la capacitación con las otras funciones de la administración de personal (por ejemplo, el reclutamiento, la remuneración y las carreras de los trabajadores), los criterios para evaluar las propuestas de capacitación, el sentido de responsabilidad social que tenga la empresa, los criterios de financiación de los planes de capacitación, los procedimientos de detección de necesidades y de evaluación de los programas de capacitación, y los criterios de selección de los proveedores de servicios de capacitación, entre otros. En la actualidad, uno de los temas importantes de las políticas de capacitación dentro de una empresa es la participación de los trabajadores en las decisiones de capacitación, especialmente en lo que se refiere a la identificación de las necesidades, la iniciativa para formular las propuestas de capacitación y la distribución de los costos y beneficios de la capacitación entre la empresa y los trabajadores. A veces, la participación es promovida por la propia empresa, que reconoce la importancia del conocimiento que tienen los trabajadores acerca de los problemas en el lugar de trabajo (por ejemplo, en los círculos de calidad que funcionan en numerosas empresas); otras veces, puede ser el resultado de una negociación colectiva que incluye acuerdos referidos a la participación de los trabajadores en las decisiones de capacitación, incluida una eventual participación en el financiamiento de los programas cuando estos son elegidos por los trabajadores. Por cierto, no existen fórmulas universales para diseñar políticas de capacitación; en las organizaciones; ellas surgen, más bien, como una respuesta razonada y con visión de largo plazo de la empresa al desafío del cambio tecnológico, la innovación y la competitividad, dentro de un determinado marco de políticas públicas e

instituciones. En muchos países, este último aspecto ha adquirido relevancia como resultado de políticas que buscan fomentar el compromiso de las empresas con la inversión en capital humano y el diálogo social.

No hay que olvidar que los ejes de las políticas de capacitación de las empresas tienen que ver con la innovación, los cambios tecnológicos organizacionales; dichos cambios pueden tener un impacto importante en el contenido del trabajo, la productividad y el empleo. Y eso sucede porque la globalización y las tecnologías en los campos de la información, las comunicaciones y la automatización están creando desafíos u oportunidades inéditos para el desarrollo de los negocios y la organización del trabajo, así como para la distribución de los productos en mercados cada vez más amplios.

Sin embargo, aunque la globalización y la tecnología no son los únicos factores que afectan el crecimiento de las empresas, ellas juegan un papel relevante en la medida que generan nuevas demandas de conocimientos y habilidades, que exigen un aprendizaje permanente de la organización y los trabajadores para competir en mercados más exigentes y cambiantes. La necesidad de aprender constantemente se transforma en un imperativo para todas las políticas empresariales, teniendo presente que la calidad de los recursos humanos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de los negocios.

Desde esta perspectiva, la productividad tiene que ver con la capacidad de las empresas para producir más y mejores productos, en menos tiempo y con menor costo. Pero también es el resultado de una actitud y una disposición en el trabajo que busca mejorar continuamente todo lo existente. Está basada en la convicción de que las personas pueden hacer las cosas hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy. Es, en definitiva, una confianza en el desarrollo y progreso del ser humano a través del trabajo.

A su vez, la competitividad de una empresa se refiere a su capacidad para diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos, dentro y fuera del país, en competencia con otras empresas nacionales y extranjeras. Por lo tanto, se puede decir que una empresa es competitiva cuando logra alcanzar los estándares de calidad y precio de los productos, y servicio a los clientes, de las mejores empresas con las que compite en el mercado mundial.

### **1.6.2. Los planes de capacitación**

La planificación de la capacitación, enmarcada en las políticas de desarrollo de sus recursos humanos, es una función esencial para asegurar la ejecución coordinada de todas las acciones de

capacitación que lleva a cabo la empresa. Desde esta perspectiva, no se debe olvidar que los principales referentes para diseñar un plan de capacitación son las políticas de desarrollo de los recursos humanos de la empresa, el inventario de las necesidades de capacitación y la disponibilidad de servicios formativos fuera o dentro de la empresa- para atender dichas necesidades.

Desde esta perspectiva, la planificación de la capacitación debe entenderse como un proceso que se inicia con el análisis de las necesidades de capacitación e involucra a todos los niveles jerárquicos de la empresa. Y este proceso sigue una serie de pasos hasta llegar a definir: (i) quienes se van a capacitar; (ii) en qué se les va a capacitar; (iii) cómo se va a realizar la capacitación; (iv) dónde se va a llevar a efecto; (v) quién va a proveer los servicios de capacitación; y (vi) cuánto va a costar el plan de capacitación. La planificación de la capacitación es una herramienta de gestión de operaciones que no debe confundirse con la programación técnica de cada acción formativa.

Con una visión más amplia, planificar la capacitación significa establecer las pautas para llevar a cabo en un espacio de tiempo determinado un conjunto de acciones formativas, las que han sido seleccionadas previamente a base de un análisis de las necesidades de capacitación, la oferta de servicios formativos y los recursos disponibles para realizar las acciones de capacitación.

Para cumplir un plan de capacitación es necesario el compromiso de recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo y lugar y, sobre, todo la voluntad de la autoridad superior de la empresa y de los trabajadores que serán objeto de la capacitación.

Por lo general, la planificación de la capacitación en las empresas puede ser enfocada desde dos puntos de vista distintos: la planificación coyuntural y la planificación estratégica, que corresponden a distintas visiones de los efectos que se esperan de dichas actividades. La primera se ocupa de las acciones de capacitación para resolver/prevenir problemas operativos o de clima organizacional de la empresa. Por ejemplo, la incorporación de nuevas máquinas o tecnologías desconocidas por los operadores de los equipos de producción, lo cual exige actualizar o reconvertir profesionalmente al personal. En estos casos, la capacitación es vista como una solución a problemas coyunturales de la empresa, por lo que se la suele llamar capacitación curativa o de mantenimiento. A su vez, la planificación estratégica de la capacitación está enfocada en el desarrollo de los recursos humanos de la empresa con una visión de largo plazo, considerando los efectos más permanente o futuros de la capacitación. En estos casos, la capacitación se entiende realmente como una inversión en capital humano cuyos retornos pueden no ser inmediatos. La planificación estratégica de la capacitación está ligada, fundamentalmente, a

los planes de desarrollo estratégico de la empresa y a los movimientos de personal que los acompañan.

Tanto por razones económicas derivadas de la rotación de personal como por la incertidumbre de los cambios asociados a la globalización y los cambios tecnológicos, hoy muchas empresas privilegian las acciones de capacitación con visión de corto plazo, a fin de resolver sobre la marcha problemas del día a día que ponen en riesgo su competitividad. Una limitación de esta visión de capacitación es que apunta a resolver necesidades inmediatas de la organización y carencias específicas los trabajadores, más que necesidades de conocimientos y habilidades para desarrollar carreras profesionales, dentro o fuera de la empresa.

Con todo, a cada empresa le corresponde elegir el enfoque más adecuado para planificar sus actividades de capacitación ya sea con visión coyuntural (de corto plazo) y/o estratégica- según las condiciones específicas en las que actúa, procurando conciliar los intereses de la organización con los de sus trabajadores. Pero sea cual fuere el enfoque, la planificación de la capacitación debe considerar al menos los siguientes aspectos:

- a) El análisis y la jerarquización de las necesidades de capacitación, por áreas de la empresa y tipo de personal.
- b) El análisis de la oferta formativa, externa e interna, considerando las diferentes opciones para el diseño instruccional y su costo. Las opciones son, generalmente, múltiples: compra de servicios externos "a la medida", según las especificaciones establecidas por la empresa; contratación directa o licitación; "cursos abiertos" ofrecidos por organismos especializados con programas estandarizados, etcétera. La capacitación también puede ser realizada por la propia empresa, empleando su propio personal y recursos, situación que se presenta más comúnmente en las empresas más grandes y especializadas, cuando es difícil hallar ofertas formativas externas adecuadas o cuando la capacitación compromete cuestiones de información reservada o secretos industriales.
- c) La programación de las acciones de capacitación en términos de tiempo y lugar. A menudo las empresas no disponen de grandes holguras de tiempo para capacitar a su personal, por lo que el planificador de estas actividades debe ser estricto al calcular los horarios de estas acciones, especialmente si se van a realizar dentro de la jornada laboral.
- d) La ejecución de las acciones de capacitación según un calendario especificado. Es lógico pensar que la ejecución deberá realizarse siguiendo un orden de prioridad y en forma que no entorpezca la funcionalidad de la empresa o la disponibilidad de tiempo del trabajador.

Además se debe tener en cuenta los aspectos logísticos relacionados con la disponibilidad de instructores, aulas, laboratorios y equipos requeridos para implementar las acciones de capacitación.

- e) El seguimiento de las actividades de capacitación para controlar su ejecución y evaluar sus resultados. Es importante distinguir dos dimensiones del seguimiento: el monitoreo durante la ejecución de las acciones de capacitación, que apunta al control de las operaciones para asegurar el cumplimiento del programa y la utilización de los recursos, y la evaluación de las acciones para medir los resultados de la capacitación en cuanto a aprendizaje, desempeño laboral e impacto en la organización.

Actualmente, muchas empresas cuentan con sistemas de información computarizados, que apoyan la toma de decisiones relacionadas con el diseño y control de la ejecución de los planes de capacitación. Estos sistemas consisten, generalmente, en bases de datos que almacenan la información pertinente conforme a los criterios de consulta o búsqueda que desee la empresa.

Técnicamente, dichas bases de datos consisten en tablas independientes o relacionadas entre sí que guardan, organizan y procesan datos de acuerdo con las necesidades de la empresa. A modo de ejemplo, una Base de Datos muy simple para el manejo computacional de planes de capacitación en una empresa pequeña o mediana (que puede llevarse en una planilla Excel) puede estar compuesta de dos tablas.

Además de preparar informes a partir del contenido de las tablas, el manejo computarizado de una Base de Datos permite realizar gran cantidad de búsquedas de registros individuales o consultas según criterios determinados. No está demás decir que un plan de capacitación debe apoyarse en un sistema de información que facilite su diseño y permita controlar su ejecución, sino también sacar enseñanzas para mejorar los planes futuros. Las enseñanzas son las conclusiones positivas o negativas que surgen de las experiencias acumuladas a lo largo del tiempo, y que pueden extrapolarse al futuro. Así, éstas permiten proyectar los resultados futuros en distintos escenarios, e identificar las medidas conducentes a lograrlos o evitarlos.

(Martínez E. & Martínez A., 2002)

### **1.6.3. Métodos y técnicas de capacitación**

“Los métodos y técnicas de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de manera de alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos”. (Davis, 2002) La elección de un método y una técnica determinados



depende, fundamentalmente, de los recursos disponibles (incluidas las restricciones de tiempo y lugar para desarrollar la capacitación), de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y, especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas, en todo lo relacionado con su capacidad y voluntad para aprender. En este aspecto, la elección de los métodos y técnicas de capacitación deberá tener presente los principios de la psicología del aprendizaje de los adultos.

#### Métodos de capacitación

Los métodos de capacitación se refieren a las formas básicas de organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza-aprendizaje, tomando en consideración los principios de la psicología del aprendizaje de los adultos. Los métodos de capacitación tienen que ver con:

##### **a) La ambientación del aprendizaje**

- **Capacitación en el trabajo.**-Es la capacitación impartida durante la actividad laboral del individuo, por su jefe inmediato o un instructor especializado. Se emplean los instrumentos y materiales que normalmente se utilizan en los puestos de trabajo. Este tipo de capacitación es apropiado cuando se presenta una o más de las siguientes situaciones: (i) se trata de enseñar contenidos prácticos; (ii) no existen otras instalaciones, equipos y ambientes apropiados para el aprendizaje, fuera del sitio de trabajo, y (iii) hay restricciones de horario de trabajo para capacitar al trabajador.

##### • **Capacitación fuera del trabajo**

Se imparte en centros especializados, ya sea dentro o fuera de la empresa, esta capacitación se la realiza en forma sistemática en base en un programa estructurado. Este tipo de capacitación es especialmente indicado cuando se trata de procesos de enseñanza-aprendizaje grupales, basados en programas de capacitación estandarizados que combinan el aprendizaje teórico y práctico. La capacitación dentro de la empresa –en el puesto o fuera del puesto de trabajo- se aplica especialmente cuando no hay una oferta conveniente de capacitación externa, o la capacitación involucra aspectos que son materia del secreto industrial o comercial de la empresa.

##### **b) El papel del instructor:**

##### • **Capacitación presencial**

Es la modalidad más común, en la cual el instructor interactúa directamente con el o los participantes durante todo el proceso. Esta modalidad es indicada cuando los participantes requieren apoyo técnico y reforzamiento motivacional continuos durante el proceso de aprendizaje.

- **Capacitación no presencial**

Engloba todas las modalidades de capacitación que no requieren la presencia física del instructor en el lugar de aprendizaje ni la interacción directa del instructor con los participantes, tales como la capacitación a distancia y los programas de auto aprendizaje. En estos casos, la presencia del instructor es ocasional o nula (por ejemplo, para introducir un tema, extraer conclusiones y guiar a los participantes en determinadas etapas del aprendizaje), y se reemplaza, en gran parte, por materiales didácticos autos explicativos. Los métodos no presenciales están centrados en la persona, que debe controlar su aprendizaje conforme a pautas de autoevaluación preestablecidas en el programa.

**c) El papel del participante:**

- **Aprendizaje pasivo.-** Está relacionado con las modalidades de capacitación en las cuales el participante es un receptor pasivo de la enseñanza que imparte el instructor, ya sea en forma directa (por ejemplo, mediante técnicas expositivas) o indirecta (por ejemplo, por medios impresos o audiovisuales). En estos casos, el aprendizaje no exige actividades complementarias a los participantes, como realizar ejercicios prácticos o resolver problemas, salvo las necesarias para evaluar lo aprendido. La interacción entre participantes y el instructor es ocasional o nula, y apunta a aclarar dudas. El método pasivo es aplicable cuando se trata de enseñar conceptos que pueden ser definidos en forma precisa o destrezas que siguen una rutina específica, sin lugar a interpretaciones equívocas, de manera que el participante sólo necesita escuchar, observar, practicar, leer (a veces) y memorizar.

- **Aprendizaje activo.-** Se aplica en las modalidades de capacitación que exigen al participante pensar y actuar para descubrir el conocimiento. El papel del instructor y los medio didácticos consiste en facilitar, guiar y estimular el aprendizaje, que, en este caso, tiene como protagonista al participante. El proceso de aprendizaje activo sigue una lógica que va de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto y de la observación a la racionalización.

**d) El sujeto del aprendizaje:**

- **Capacitación grupal.-** Se refiere a las modalidades de capacitación en las cuales el sujeto del aprendizaje es un grupo de participantes, y la enseñanza se imparte en forma colectiva. Las fortalezas de la capacitación grupal radican en la posibilidad de crear un ambiente de interacción social estimulante, entre los participantes entre sí y con el instructor. A su vez, el mayor desafío de la capacitación grupal es reducir las diferencias individuales que pueden presentarse en cuanto a la capacidad y motivación para aprender de los participantes, de manera de lograr un aprendizaje homogéneo dentro de los plazos del programa de capacitación.

- **Capacitación individual.**-Este tipo de capacitación se adapta a las características individuales de cada participante, considerando tanto sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje. Esta modalidad de capacitación sitúa a cada individuo en el centro del proceso de capacitación, por lo que requiere un currículo flexible y sistemas de evaluación del aprendizaje que puedan adaptarse a las diferencias entre los participantes. Además, exige una atención personalizada del instructor cuando el grupo meta es heterogéneo. La experiencia demuestra que la eficacia de la capacitación individualizada puede aumentar considerablemente cuando es complementada con elementos de aprendizaje activo.

### **Técnicas de capacitación**

Las técnicas de capacitación se refieren a los procedimientos concretos que se pueden aplicar para impartir la capacitación. “Las técnicas de capacitación son, entonces, las formas concretas de aplicar los principios metodológicos, según la situación”. (Davis, 2002) Diseñar una técnica de capacitación implica especificar las condiciones de ambientación del proceso de capacitación, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el papel de los participantes.

El concepto de técnica como un procedimiento estructurado es aplicable especialmente en el caso de la capacitación fuera del puesto de trabajo, ya que el entrenamiento en el puesto es por lo general poco estructurado. Teniendo esto presente, a continuación se describen brevemente las técnicas de capacitación más comunes.

#### **a) Aprendizaje en acción**

Es una técnica de capacitación de nivel gerencial que consiste en que los participantes tienen que realizar el análisis y dar la posible solución de problemas reales de otros departamentos o unidades de la empresa. Los participantes se deben reunir cada cierto tiempo para analizar el avance de su trabajo y los resultados alcanzados, bajo la asesoría de uno o más gerentes de nivel superior.

#### **b) Asesoría y reemplazo**

Esta técnica es usada para preparar personal de reemplazo, especialmente a nivel de la gerencia, en donde la persona que va a ser reemplazada tiene que entrenar y asesorar a su reemplazante. La eficacia de esta técnica depende de la capacidad del ejecutivo como instructor y asesor, y de la calidad de su relación con el subalterno.

**c) Aula expositiva**

Constituye la técnica de capacitación más común, donde el instructor entrega información a un grupo de participantes. El papel de los participantes es pasivo, limitándose a hacer preguntas o pedir aclaraciones al instructor. Las oportunidades de práctica y actividades de reforzamiento son escasas. Esta técnica es adecuada para impartir conocimientos bien definidos a grupos numerosos de participantes.

**d) Capacitación a distancia**

Incluye diversas técnicas de capacitación donde no hay una interacción directa entre los participantes y el instructor, sino a través de canales de comunicación a distancia como el correo, la radio, la televisión e internet. La comunicación entre el instructor (llamado, a veces, tutor) y los participantes tiene por objeto entregar información, atender consultas, y monitorear el aprendizaje de los participantes. Para ello se pueden usar medios impresos, audiovisuales, magnéticos o digitales. La capacitación a distancia puede organizarse de manera grupal o individual, según el control que tenga el instructor y el participante en el proceso. Por ejemplo, una variante moderna de la técnica de capacitación a distancia es la videoconferencia, donde el relator interactúa en forma remota con los participantes a través de internet.

**e) Comisiones**

Un grupo numeroso de participantes se divide en grupos menores (llamados Comisiones) para estudiar y discutir aspectos específicos de un tema o problema mayores, y presentar sus conclusiones y propuestas al plenario donde son discutidas entre todos. Esta técnica es especialmente apropiada para estudiar en profundidad un tema difícil o un problema complejo. La organización del trabajo de las comisiones implica designar al director de la asamblea, los jefes de las comisiones y los relatores de las comisiones. Una variante es la técnica Phillips 66 donde los grupos discuten brevemente (hasta 10 minutos) en torno a una pregunta específica planteada por el conductor, luego sus respuestas son sometidas a la discusión general. Todo el proceso no demora más de un par de horas.

**f) Conferencia**

Consiste en la presentación sistemática de un tema monográfico a cargo de uno o varios expositores altamente calificados, que actúan ante un auditorio pasivo. Esta técnica es apropiada cuando se trata de temas que pueden ser desarrollados en una o pocas sesiones. Generalmente, el programa de la conferencia incluye las siguientes etapas: introducción del tema, desarrollo del contenido, síntesis de lo expuesto y presentación de conclusiones.

**g) Debate dirigido**

Es una técnica que implica guiar a un grupo pequeño de personas (no más de 15) para analizar y discutir un tema específico con el propósito de llegar a una conclusión. El grupo actúa bajo la conducción de un especialista conforme a una pauta de preguntas que éste plantea. Una variante de esta técnica son los diálogos simultáneos; en este caso los participantes se organizan en parejas para analizar y discutir un tema, y responder preguntas específicas planteadas por el conductor.

**h) Debate público**

Consiste en el análisis de un tema monográfico a través de un diálogo informal de corta duración (una o dos horas) entre un grupo pequeño de especialistas que pueden tener visiones diferentes sobre la materia, todo ello ante un auditorio facultado para formular preguntas a los expositores al final del debate. La finalidad es confrontar las opiniones de los especialistas para que los participantes saquen sus propias conclusiones.

**i) Dramatización (role playing)**

En la dramatización los participantes deben representar papeles en la escenificación de una situación artificial, creada para mostrar un problema que, por lo general, tiene que ver con relaciones interpersonales. Los participantes reciben un guión de la situación que deben representar y sus respectivos papeles, siendo guiados durante el proceso por un instructor. La dramatización es una técnica indicada para desarrollar habilidades con ingredientes emocionales y valóricos importantes, como es el caso en el entrenamiento de gerentes, supervisores y vendedores. La eficacia de esta técnica depende del interés y seriedad con que los participantes actúen en sus papeles.

**j) E-Learning**

El E-Learning es una forma de enseñanza-aprendizaje que puede usar como plataforma de interacción internet, intranet u otros medios electrónicos de comunicación a distancia entre docentes y participantes, así como también entre los propios participantes, permitiendo el intercambio de información remota de textos, imágenes y sonidos, de manera sincrónica (en línea) o asincrónica (diferida).

**k) Entrenamiento de asimilación**

Es una técnica que se utiliza para facilitar la adaptación al cargo de los nuevos gerentes que provienen de fuera de la empresa o son transferidos desde otras sedes de la empresa. Para facilitar la transición y adaptación de estas personas a sus nuevos cargos se recurre a ejecutivos-consultores, generalmente externos, con vasta experiencia en el área y la realidad

local, quienes asesoran al participante en el proceso de familiarización con el ambiente y los desafíos del trabajo, siguiendo un programa semi-estructurado (flexible) de entrenamiento.

#### **l) Entrenamiento por simuladores**

Los participantes reciben entrenamiento práctico en equipos reales o simulados fuera del puesto de trabajo, junto con instrucción teórica de apoyo. Es una técnica apropiada cuando se trata de desarrollar habilidades sicomotoras para manejar equipos de alto costos (por ejemplo, entrenamiento de operadores de maquinaria de construcción) o riesgos (por ejemplo, entrenamiento de pilotos de aviones). En el mercado existe una amplia oferta de equipos simuladores para desarrollar diferentes clases de habilidades sicomotoras, desde la simple coordinación de movimientos manuales hasta el manejo de equipos de alta complejidad.

#### **m) Entrevista pública**

Uno o más especialistas en un tema responden preguntas que son planteadas por un conductor ante un auditorio de participantes pasivos. El conductor presenta el tema, formula las preguntas a los especialistas y hace una síntesis final de la entrevista, conforme a los objetivos de aprendizaje que se persiguen. Por lo general, las preguntas han sido preseleccionadas conjuntamente por el conductor y los especialistas.

#### **n) Estudio de caso**

Esta técnica se basa en el supuesto de que las habilidades gerenciales pueden ser desarrolladas mejor a través del análisis y la discusión de casos reales concretos. Los participantes, en forma individual o en grupos pequeños, deben estudiar un informe donde se describe un problema real de una empresa (llamado “caso”) y proponer una solución; además, deben proponer un camino para implementar la solución. Finalmente, el grupo discute frente a un moderador las soluciones propuestas, que deben estar fundamentadas en principios científicos o técnicos sólidos. Generalmente no existe una sola solución única para un “caso”.

#### **o) Estudio dirigido**

Los participantes, en forma individual o grupal, estudian e investigan un tema a partir de determinadas preguntas planteadas por un conductor. El proceso de estudio puede ser continuo o discontinuo, y su duración es variable según la complejidad del tema. Al final, cada participante o grupo presenta un informe, fundamentando sus respuestas, las que son discutidas colectivamente. El papel del conductor consiste en seleccionar los textos de estudio, introducir el tema, presentar y explicar las preguntas, asesorar a los participantes en su estudio e investigación del tema, y actuar como moderador en la fase final de discusión de las respuestas.

**p) Foro**

Consiste en la discusión informal de un tema entre un grupo numeroso de personas, mediante intervenciones personales libres, guiados por un moderador. El papel del moderador consiste en introducir el tema de discusión, ordenar la discusión (controlando el orden, los contenidos y la duración de las intervenciones) y exponer las conclusiones.

La eficacia de esta técnica depende de la medida en que se logre la intervención de todos (o la mayoría) de los participantes.

**q) Instrucción programada**

Es una técnica de instrucción en la cual el proceso de aprendizaje es controlado por el propio participante. La información o el material de enseñanza están divididos en pequeñas unidades de dificultad creciente. Los participantes avanzan a su propio ritmo y al término de cada unidad debe probar su aprendizaje respondiendo preguntas predeterminadas. Al participante se le señala la respuesta correcta y se le entrega información adicional si no respondió correctamente. Computadores y otros equipos de apoyo didáctico pueden ser usados para presentar la información de manera interactiva, pudiendo usarse también textos impresos.

**r) Introducción de grupos**

Es una técnica en la cual el expositor organiza el proceso de enseñanza-aprendizaje en cuatro fases: introducción del tema; desarrollo del contenido; recapitulación, en base a preguntas a los participantes, y evaluación final para medir la calidad del expositor y el grado de asimilación de los contenidos por los participantes. La administración del tiempo es crucial en la introducción de grupos ya que todo el proceso dura no más de una hora, por lo general. Por esta razón esta técnica suele usar intensivamente recursos didácticos de apoyo como rotafolio, transparencias o "data show".

**s) Juegos de estrategia**

Los juegos de estrategia constituyen una técnica poderosa para desarrollar habilidades relacionadas con el análisis de información y la toma de decisiones a nivel gerencial. Los juegos de estrategia generalmente están contruidos sobre la plataforma de un modelo matemático que simula las relaciones causa-efecto entre las decisiones que toman los participantes, en base a la información que reciben, y las consecuencias de dichas decisiones. Por lo general, los juegos de gerencia son iterativos, esto es, el proceso se repite durante una serie de ciclos en los cuales los jugadores toman decisiones que producen resultados y éstos, a su vez, alimentan las decisiones de los jugadores en el ciclo siguiente. Al instructor ("administrador del juego") le corresponde explicar a los participantes ("jugadores") los

parámetros (“escenarios”) de cada ciclo del juego, procesar las respuestas (decisiones) de los participantes y comunicar a los participantes los resultados de sus decisiones.

**t) Lectura comentada**

Consiste en la lectura, el análisis y el comentario de un texto por un grupo de participantes bajo la asesoría de un especialista. Es especialmente indicado para el estudio de textos legales, informes de actividades y resultados de investigaciones.

**u) Logia**

La técnica de la logia consiste en plantear a los participantes problemas relacionados con un tema de estudio, que deben ser resueltos en un tiempo determinado (por ejemplo, una hora).

Durante el proceso, los participantes pueden consultar entre ellos y con el coordinador, así como también buscar información en textos u otras fuentes (por ejemplo, Internet). Es una técnica eficaz para desarrollar habilidades de investigación, búsqueda y análisis de información, y solución de problemas, bajo presiones de tiempo.

**v) Mesa redonda**

En la técnica de la mesa redonda varios especialistas hacen exposiciones sucesivas, con planteamientos divergentes sobre el tema en estudio, bajo la dirección de un moderador y frente a un grupo de participantes que pueden pedir aclaraciones o hacer comentarios al término de las exposiciones. Es una técnica especialmente indicada para tratar temas controversiales y desarrollar habilidades críticas (evaluativas) de los participantes.

**w) Modelo de comportamiento**

Consiste en presentar películas, videos o audio a los participantes que muestran modelos de comportamiento deseado frente a situaciones de conflicto determinadas. Luego se asignan a los participantes papeles que deberán interpretar en situaciones similares, lo que les permite practicar y ensayar los comportamientos deseados. Estas simulaciones son monitoreadas por un especialista que corrige y anima a los participantes. Finalmente, el especialista asesora a los participantes en la aplicación de sus nuevas habilidades en el puesto de trabajo. Es una técnica especialmente indicada para desarrollar habilidades de relación interpersonal.

**x) Panel**

Es una técnica para desarrollar un tema de aprendizaje a través del diálogo más o menos libre entre varios especialistas, quienes pueden tener planteamientos complementarios o



divergentes sobre la materia, bajo la conducción de un moderador y frente a un auditorio que puede pedir aclaraciones o hacer comentarios al término del diálogo.

**y) Rotación de puestos**

Consiste en trasladar temporalmente a los participantes a otros puestos en otras unidades de la empresa, con el propósito de ampliar su conocimiento de todas las fases del negocio y los distintos intereses en juego entre los diferentes departamentos. Es una técnica indicada para entrenar nuevo personal de nivel gerencial, especialmente en áreas poco especializadas. El participante actúa como observador y trabaja como asistente en los diferentes puestos a los que es destinado, debiendo presentar informes periódicos de avance a su superior inmediato.

**z) Seminario**

Es una técnica que se utiliza para estudiar en grupo un tema determinado, a través de una serie de sesiones de trabajo planificadas, bajo la conducción de un coordinador. En el seminario los participantes pueden usar toda clase de fuentes de información y, al final, deben elaborar un informe con sus hallazgos y conclusiones. Es una técnica que favorece la creatividad y desarrolla el sentido de responsabilidad de los participantes.

**aa) Simposio**

Consiste en el desarrollo de una materia a través de exposiciones sucesivas a cargo de especialistas que tratan aspectos diferentes, aunque complementarios, del tema, bajo la conducción de un moderador y ante un auditorio que puede hacer comentarios o pedir aclaraciones al final de las exposiciones. Es una técnica útil para el aprendizaje de temas multidisciplinarios.

**bb) Visita técnica o pasantía**

Consiste en una visita de observación programada de los participantes a una empresa o a departamentos determinados de una empresa externa, para conocer los problemas de una actividad real por observación directa e interacción con el personal encargado.

Generalmente, los participantes deben seguir una pauta de los temas a indagar, y preparar un informe final de sus hallazgos y conclusiones. La visita técnica es especialmente indicada cuando se requiere: (i) el conocimiento presencial de diversas realidades; (ii) desarrollar capacidad de observación crítica de los participantes; (iii) contrastar conocimientos teóricos con experiencias prácticas diversas, y (iv) facilitar la transferencia informal de conocimientos de diversa procedencia.

### **cc) Formulación de preguntas**

Es un procedimiento didáctico utilizado por el instructor para estimular y guiar la capacidad de reflexión de los participantes, orientándolos en la búsqueda individual del conocimiento. La formulación de preguntas a los participantes permite: (i) despertar la motivación al inicio de una actividad de aprendizaje; (ii) recuperar la atención de los participantes cuando su interés y concentración en el tema decae; (iii) sondear los intereses y las capacidades de los participantes, para atender sus diferencias individuales; (iv) comprobar el aprendizaje para adoptar medidas correctivas frente a las deficiencias detectadas; (v) fomentar la reflexión de los participantes frente a una cuestión determinada; (vi) dar a los participantes la oportunidad de expresar sus ideas y experiencias, y (vii) fomentar el aprendizaje colectivo a través del diálogo entre el instructor y los participantes.

### **dd) Observación**

La observación del comportamiento de los participantes por parte del instructor es una técnica que se aplica de manera sistemática para constatar hechos, organizar la información captada y extraer conclusiones, a partir de la conducta de los participantes, con un determinado propósito didáctico. La observación sistemática permite: (i) captar todos los matices del comportamiento individual y grupal de los participantes; (ii) registrar la información en el momento en que se produce, y (iii) detectar conductas imprevistas para tomar medidas correctivas inmediatas. No se necesita la cooperación activa de quienes son objeto de la observación.

### **ee) Experimentación**

La experimentación consiste en la aplicación práctica de los conocimientos en una situación real o simulada. Así, los participantes pueden probar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades frente a problemas concretos. La experimentación contribuye a: (i) reforzar los conocimientos adquiridos en forma teórica; (ii) facilitar al participante la detección de deficiencias en su aprendizaje, y (iii) despertar el interés del participante, que puede entender la utilidad práctica de su aprendizaje.

### **ff) Investigación**

La investigación implica involucrar a los participantes en experimentos u observaciones que tienen por objeto permitirles extraer enseñanzas o descubrir explicaciones de determinados hechos o situaciones, a partir de una pauta de trabajo donde se fijan los objetivos, los procedimientos y los plazos de la investigación. Las fortalezas de este recurso didáctico tienen que ver principalmente con: (i) estimular el interés de los participantes en la búsqueda personal del conocimiento; (ii) despertar la confianza del individuo en su capacidad

de aprendizaje; (iii) desarrollar las capacidades de análisis, síntesis y evaluación, siguiendo el método científico; (iv) permitir el aprendizaje con una participación mínima de un instructor. (Martínez E & Martínez A, Capacitación por Competencias, 2002)

## **1.7. Diagrama de las fases del programa de capacitación integrado con el proceso de capacitación**

### **1.7.1. Fase 1: ¿Entender qué son las necesidades de capacitación?**

El concepto de necesidades de capacitación es bastante simple, claro e intuitivo. De hecho, alude a dos conceptos clave, fáciles de asimilar. Primero, las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo; y segundo, se trata de carencias que pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático con objetivos definidos y evaluables. Las carencias a las que se refiere el concepto de necesidades de capacitación tienen que ver con las siguientes áreas de la competencia laboral:

- **Los conocimientos.** Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la memoria de la persona.
- **Las habilidades intelectuales.** Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer, en otras palabras, son el conocimiento en acción.
- **Las habilidades sicomotoras.** Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.
- **Las habilidades interpersonales.** Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen características de personalidad y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación.

- **La disposición anímica en el trabajo.** Tiene que ver con los factores que influyen en el estado de ánimo y la voluntad de los trabajadores; incluyen principalmente las actitudes, creencias, percepciones, valores y la motivación relacionada con las recompensas y exigencias del trabajo.

Por cierto, la importancia relativa de las distintas áreas de la competencia laboral varía según la naturaleza del trabajo; por ejemplo, para un operario que ensambla las piezas de un televisor las destrezas sicomotoras pueden ser los atributos más importantes en su trabajo; en cambio, los mismos atributos pueden tener poco o ningún valor en el caso de un gerente. Lo contrario sucede con los conocimientos y las habilidades intelectuales. De otro lado, las competencias sociales y la disposición anímica en el trabajo suelen tener una importancia relativa similar en todos los puestos de una organización.

Algunos especialistas también incluyen las "aptitudes naturales" entre de las áreas de competencia laboral que pueden ser desarrolladas a través de la capacitación". (Castanyer, 199) Este planteamiento es materia de controversia. En efecto, si por aptitud natural se entiende una capacidad innata para desempeñarse con eficiencia en un área de actividad específica (por ejemplo, algún deporte), el perfeccionamiento de esa aptitud no implica crear una competencia de la persona sino fortalecer algún talento natural que ésta posee, lo que se hace mediante, por ejemplo, rutinas de ejercicios. En este caso se trata de programas de entrenamiento personalizados, sólo para individuos con alto potencial en alguna aptitud.

Por otra parte, hay que tener presente que las aptitudes naturales sólo se pueden mejorar dentro de ciertos límites, lo que no se aviene del todo con los principios de la capacitación permanente. Por las razones anteriores, en este texto no se incluyen las aptitudes innatas de las personas entre las áreas de enseñanza-aprendizaje, aunque se reconoce que las aptitudes de los participantes pueden ser un requisito importante para cualquier acción de capacitación. Tampoco se incluyen aquí las competencias asociadas a la "personalidad" de los individuos, ya que los caracteres de personalidad relevantes para el trabajo no son fácilmente modificables por la capacitación.

Como ya se ha señalado, el objetivo primordial de la capacitación en las organizaciones mejorar las competencias técnicas, las competencias sociales y la disposición anímica de los trabajadores, para reducir la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado. Este es un desafío permanente de las empresas con relación a la gestión de su personal, desafío que puede tener su origen en diferentes situaciones, todas ellas propias de la dinámica natural de cualquier organización, como:

- **El ingreso de nuevos trabajadores**, para llenar las vacantes que se producen como consecuencia del crecimiento de la planta, las salidas de personal y los movimientos internos de personal.
- **El desajuste de las competencias de los trabajadores** en servicio con respecto a las exigencias de su puesto actual.
- **Los movimientos internos de personal**, como los traslados y ascensos. En este caso, las necesidades de capacitación surgen porque las personas cambian de puesto.
- **Los cambios tecnológicos y organizacionales dentro de la empresa**. En este caso, las necesidades surgen porque los puestos cambian de contenido.

La figura siguiente modela la dinámica de los recursos humanos en las organizaciones y en el mercado de trabajo en general, mostrando cómo los flujos de las personas y los cambios en el contenido de los puestos generan las necesidades de capacitación permanente. (Martínez E & Martínez A, Capacitación por Competencias: El Diccionario, 2002)

### **1.7.2. Fase 2: Determinación de Necesidades de Capacitación**

Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores? (www.monografias.com, 2012)

La primera premisa y quizá, la más importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son. Este punto es de gran importancia ya que, establecer problemáticas que pueden ser resueltas con capacitación, y que esto no coincida con la realidad, implica un mal diagnóstico y partir de un punto equivocado. Si esta situación no se corrige y se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación. Teniendo en cuenta estas posibles consecuencias se hace sumamente importante evaluar qué problemáticas "no se solucionan con capacitación".

El comienzo del análisis debe orientarse, no solo por la descripción de cuáles son las necesidades existentes, que puedan brindar quienes solicitan la evaluación, sino que es necesario un meticuloso y pormenorizado trabajo de campo con quienes están involucrados en el proceso.

Esta será la primera gran división del diagnóstico, donde se deberán dejar sentadas qué problemas aparecieron cuya solución no depende de la implementación de programas de capacitación y sí, deberán ser motivo de estudio del análisis organizacional. Es necesario establecer si esa cultura previa permite que se perciban y se manifiesten problemas de capacitación o si acostumbran a relacionar sus problemas con otros factores. El propósito del paso de evaluación de la situación es determinar las necesidades de la capacitación, a esto también se le llama análisis de desempeño que a su vez verifica la existencia de una deficiencia importante en el rendimiento para posteriormente determinar si se debe rectificar la falla mediante una capacitación o algún otro medio (cambio o transferencia). La búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación. (www.gestiopolis.com, 2012)

#### Medios para la determinación de necesidades de capacitación

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

##### **a) Evaluación de desempeño**

Es un proceso mediante el cual se puede medir e evaluar las competencias de un empleado, así como su desenvolvimiento en el trabajo, para de esta manera tener una visión medible de cuán productiva es la persona y buscar métodos para mejorar su rendimiento. Mediante la evaluación de desempeño es posible darnos cuenta no sólo a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa necesitan de una atención inmediata de los responsables de capacitación.

##### **b) Observación**

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

##### **c) Cuestionarios**

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (checklist) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

##### **d) Solicitud de supervisores y gerentes**

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

**e) Entrevistas con supervisores y gerentes**

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

**f) Reuniones ínter departamentales**

Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

**g) Examen de empleados**

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

**h) Modificación de trabajo**

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

**i) Entrevista de salida**

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

**j) Análisis de cargos**

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

**1.7.3. Fase 3: Diseño del Programa de Capacitación**

Es recomendable que el diseño de capacitación se enfoque al menos en 4 cuestiones relacionadas

**a) Objetivos de capacitación:** Resultados deseados de un programa de entrenamiento.

**b) Disposición y motivación de la persona:** Dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.

Las siguientes 6 estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.
- Principios pedagógicos de aprendizaje

**c) Los Principios de aprendizaje o pedagógicos:** Constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de Participación, Repetición, Relevancia, Transferencia, Retroalimentación.

- ✓ **Participación.-** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo. Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, porque participan activamente en el proceso.
- ✓ **Repetición.-** Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.



- ✓ **Relevancia.-** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los capacitadores usualmente explican el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la relevancia de seguir los procedimientos correctos.
  
- ✓ **Transferencia.-** A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona en capacitación transferir rápidamente su aprendizaje en su trabajo cotidiano.
  
- ✓ **Retroalimentación.-** La retroalimentación proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

Existen más principios de aprendizaje según diversos autores, aunque en realidad parten de los principales o fundamentales antes mencionados.

**d) Características de los instructores:**

- Conocimiento del tema
- Adaptabilidad
- Sinceridad
- Sentido del humor
- Interés
- Cátedras claras
- Asistencia individual
- Entusiasmo

Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación. Además, es preciso considerar los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca al aprendizaje. Estos principios incluyen el

establecimiento de metas, la plenitud del significado, el modelado, las diferencias entre las personas, la práctica activa, el aprendizaje desmenuzado frente al global, el aprendizaje distribuido, la retroalimentación y las recompensas y refuerzo.

#### **1.7.4. Fase 4: Implementar el Programa de Capacitación**

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar. (Martínez E & Martínez A, Capacitación por Competencias, 2002)

Métodos o Técnicas de Aprendizaje:

En el puesto

- a. Relación Experto-Aprendiz.** (Empleados). Técnica que utiliza una relación entre un maestro y un aprendiz. Se desarrolla en el lugar de trabajo bajo la guía de un trabajador experto, un supervisor o un formador.

- b. **Rotación de Puestos. (Empleados).** Es una técnica en la que los empleados cambian de un puesto a otro (dentro de su área) para aumentar su experiencia.  
Ayudan a los empleados a entender los diversos puestos y sus interrelaciones.
- c. **Rotación de Puestos. (Gerentes)** Está encaminada a familiarizar a los gerentes con los problemas de cada departamento. Los gerentes rotan de un departamento a otro con el fin de aprender las funciones que se ejecutan en los mismos.
- d. **Método de Reemplazo. (Gerentes).** El empleado en capacitación trabaja directamente con la persona a la que va a reemplazar y esta a su vez es responsable del asesoramiento de la persona en capacitación.
- e. **Panel de Gerentes en Entrenamiento. (Gerentes).** Tienen como objetivo proporcionar experiencia a los gerentes para el análisis de los problemas generales de la compañía. Varios gerentes participan en un panel de directores donde hacen recomendaciones a la compañía y analizan los problemas presentes en la misma. (10 a 12 participantes, no es a tiempo completo y no posee moderador).
- f. **Aprendizaje Acción. (Gerentes).** Las personas en capacitación gerencial trabajan tiempo completo en el análisis y solución de problemas de otros departamentos. Estos problemas se concentran en proyectos. Se les da el tiempo libre para trabajar horario completo a diferencia del panel. (4 a 5 participantes, sin moderador).

#### **Fuera del Puesto**

- a. **Conferencias (Empleados y Gerentes).** Medio de comunicación de una sola vía en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes.
- b. **Videoconferencias (Empleados y Gerentes).** Es la comunicación simultánea bidireccional de audio y vídeo, permitiendo mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí.
- c. **Videos, películas y audiovisuales (Empleados y Gerentes).** Son recursos que se utilizan para ampliar visualmente la información que se quiere brindar a la persona en capacitación.

- d. **Simulación (Empleados y Gerentes).** Se ejecutan tareas o actividades que habitualmente se encuentran en el puesto de trabajo haciendo uso de instrumentos que reproducen dichas tareas lejos del mismo.
- e. **Dramatización o sociodrama (Empleados y Gerentes).** Esta técnica consiste en reproducir una situación o problema real. Los participantes deberán representar varios papeles siguiendo instrucciones precisas en un determinado tiempo.
- f. **Representación de Papeles (Role Playing) Gerentes.** Consiste en asumir las actitudes y comportamientos de otras personas (desempeñar un papel), con el fin de que cada quien pueda ver reflejado su desempeño en otras personas.
- g. **Estudio de Casos (Empleados).** Se espera que los individuos estudien información proporcionada en el caso y tomen decisiones basadas en éste de manera grupal.
- h. **Método de Estudio de Casos (Gerentes).** Comprende la presentación de una descripción por escrito de un problema organizacional, la persona analiza el caso en privado, diagnostica el problema y presenta sus resultados y soluciones en un análisis con otros que se encuentren en capacitación.
- i. **En Laboratorio (Gerentes y Empleados).** Son sesiones de terapias grupales donde los participantes expresan emociones, sentimientos, etc. Aumenta la conciencia de sí mismo en los participantes y de los procesos de grupo. También representa la oportunidad para mejorar las habilidades en relaciones humanas haciendo que los gerentes o supervisores se entiendan mejor a ellos mismos y a los demás. Se hace obligatoria la presencia de un psicólogo que modere las sesiones.
- j. **Aprendizaje Programado (Gerentes y Empleados).** Supone el uso de material impreso o computadoras para presentar el material de estudio al empleado.  
Después de dar al individuo un pequeño segmento de información para que la estudie, se le pide que responda una pregunta (o varias) ya sea por escrito o en la pantalla del computador. Si la respuesta es correcta se le indica al participante que puede pasar a la siguiente parte del material de estudio, sino se le da una respuesta explicativa de su error y se le pide que lo intente nuevamente.
- g. **Aprendizaje Línea (Empleados y Gerentes).** Se hace uso de las herramientas que ofrece Internet. El conocimiento está disponible en cualquier momento, en cualquier

parte del mundo y en diferentes idiomas. Las personas no están limitadas por la necesidad de estar en un lugar y tiempo específicos. (Uso de páginas web, chats, video llamadas, foros, etc.).

- h. Juegos gerenciales o de negocios. (Gerentes).** Son juegos computarizados o no, donde las personas son divididas en compañías de cinco a seis personas, las cuales deben competir con las otras en un mercado simulado. Cada compañía establece una meta y se da la instrucción para que tome varias decisiones. No se pueden ver las decisiones que toman los demás aunque puedan afectar a nuestra compañía.
- i. Modelo de Comportamiento. (Gerentes).** Utiliza videos y dramatización para ilustrar habilidades interpersonales y muestra cómo deben actuar los gerentes en diversas situaciones. Se utiliza, por ejemplo, para capacitación en tareas como retroalimentaciones de evaluación del desempeño, corrección del desempeño inaceptable, delegación de funciones, manejo de quejas, etc.
- j. Caja de Trabajo (in-basket) (Gerentes).** Es una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, mensajes telefónicos, y otras tareas que comúnmente ejecutaría un gerente. Al participante se le pide actuar con base en la información presentada en cada documento o tarea. El participante asigna una prioridad a cada situación particular antes de tomar cualquier decisión. (gestiónrrhh.wikispace.com, 2012)

#### Métodos de Capacitación para Empleados Operativos

- a) Capacitación de Aprendices.-** Combina la instrucción en aulas con la capacitación en el trabajo.
- b) Capacitación en el Puesto.-** Es un enfoque informal en la capacitación que permite que un empleado aprenda las tareas en su puesto al desarrollarlas realmente.
- c) Simuladores.-** Son dispositivos de capacitación de diversos grados de complejidad que modelan el mundo real.
- d) Capacitación Vestibular.-** Tiene lugar fuera de área de producción con equipos que se parecen a los reales. Se busca habilidades y/o destreza.

### **1.7.5. Fase 5: Evaluación del Programa de Capacitación**

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

Criterio 1. Reacción: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Criterio 2. Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Criterio 3. Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos.
- Enfocarse en los principios generales.
- Establecer un clima para la transferencia.

Criterio 4. Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Tal es el caso del modelo Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras.

Dicho proceso propone a los gerentes:

- Planear
- Hacer
- Comprobar
- Actuar

(Martínez E. & Martínez A., 2002)

### **1.8. Indicadores de capacitación**

Además de los medios mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

**a) Indicadores a priori**

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleado.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

**b) Indicadores a posteriori**

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

Problemas de producción:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.
- Problemas de personal:
- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Este análisis efectuado mostrará a quienes presentan necesidades de capacitación por falta de conocimientos, es decir si el problema se identifica como un no puedo, a causa de empleados que no conocen como desarrollar su trabajo sus normas, obstáculos en el sistema como falta de sistemas y suministros, esto se refleja en la mala selección y posterior contratación de personal que no posee aptitudes y la capacitación adecuada. Pero, también surgirán, quienes, estando en condiciones de hacerlo (contando con los conocimientos habilidades y actitudes) no lo hacen, es decir si el problema se identifica como un no quiero se debe ver que el trabajo seria bien realizado tan solo con el deseo del trabajador de hacerlo así, aquí se puede aplicar el cambio de sistema de recompensa (incentivos).

Adentrándonos más en el análisis, podríamos establecer quiénes son los que se deben dar cuenta de que realmente existe una necesidad de capacitación.

Según Gabriela Buenaventura, en su artículo “Necesidades de Capacitación” podríamos ubicar en primer lugar al capacitador (si es que la capacitación está a cargo de terceros), ya que por ser un profesional con autonomía e independencia dentro de la empresa, es quien primero las verá, por no estar condicionado por la cultura de la misma. Asimismo los jefes o supervisores directos de los involucrados tienen que comprender ese "algo" que la organización necesita y no se puede llevar a cabo, tiene un por qué relacionado con la falta de alguna aptitud para realizarlo. Por último, es fundamental que la propia persona perciba la necesidad de modificar o incorporar conocimientos, habilidades o actitudes que permitan llevar a la práctica lo que la organización le requiere y no puede hacer por desconocimiento. (www.oocities.org, 2012)

## **1.9. ¿Por qué capacitar los recursos humanos?**

### **1.9.1. Los factores del éxito en una empresa**

En una economía de mercado, la empresa es una comunidad de trabajo organizada para producir bienes o servicios destinados a satisfacer necesidades de la sociedad a través del mercado, usando recursos que son escasos y tienen usos alternativos. Esta definición contiene las tres dimensiones principales a través de las cuales se puede juzgar el éxito de una empresa moderna: como entidad económica, como comunidad de trabajo y como célula social. El éxito de una empresa depende, entonces, de su desempeño en cada una de esas dimensiones, lo que implica usar enfoques diferentes para medir sus aportes: como entidad económica interesa su eficiencia; como comunidad de trabajo, importa su cohesión y estabilidad, y como célula social, su aporte al bienestar de la sociedad.



Desde la perspectiva económica, los objetivos específicos que persigue una organización de negocios son diversos y tienen que ver, entre otras cosas, con los bienes o servicios que produce, los recursos que ocupa, los mercados que atiende, las fuentes de su abastecimiento y sus mecanismos de financiación; pero todos apuntan a maximizar la rentabilidad de la inversión a largo plazo.

En una economía global, volátil y de fuerte competencia, como la actual, el logro de dicho objetivo depende no sólo de lo que sucede en su interior, sino también de condiciones externas sobre las que la empresa tiene poca o nula influencia. Desde esta perspectiva, conviene desglosar los factores de éxito de una empresa en las siguientes categorías:

- **Factores internos.** Son las condiciones de operación y gestión de la empresa que determinan la eficiencia productiva, la estabilidad financiera y la cohesión organizacional. Esta última depende en gran medida de la calidad del clima y la cultura organizacional. El clima organizacional se refiere a las percepciones de los trabajadores acerca de las estructuras y procesos que existen en su medio laboral. A su vez, la cultura organizacional tiene que ver con las formas de pensar y sentir compartidas por los trabajadores acerca de las pautas de comportamiento que rigen la organización. El clima y la cultura organizacional afectan la disposición anímica de los trabajadores, uno de los componentes clave de su desempeño laboral.
- **Factores de mercado.** Son los precios de los bienes o servicios que produce la empresa y el costo de los insumos que ocupa. La acción conjunta de los factores de mercado y la eficiencia productiva determina la productividad de la empresa. En este caso, la productividad se expresa en el costo por unidad de producto a nivel de la empresa. En general, en una economía de mercado una empresa en particular puede influir poco en dichos precios de sus productos o insumos, salvo las empresas monopólicas u oligopólicas.
- **Factores institucionales,** referidos a la estructura de los mercados, por una parte, y a las políticas y regulaciones económicas que enmarcan el accionar de las empresas, en especial aquellas relacionadas con materias tributarias, arancelarias, cambiarias, comerciales y laborales, por otra. La productividad y los factores institucionales son los que determinan, en último término, “la competitividad de las empresas. Por ejemplo, las empresas del sector agrícola de un país pueden ser genuinamente competitivas a nivel internacional, en virtud de su productividad o de los efectos sinérgicos de las redes productivas en que están insertas, o pueden falsamente competitivas gracias a subsidios o tasas de cambio artificiales.

### 1.9.2. El costo de no capacitar

Las consecuencias de la falta de capacitación

No basta saber a quienes capacitar, en qué y para qué, porque los recursos de las empresas son limitados y, por lo general, no alcanzan para atender todas las necesidades de capacitación; además, dichas necesidades no son igualmente urgentes o importantes.

Por ejemplo, no da lo mismo para los intereses estratégicos de una empresa capacitar a un/a recepcionista que atiende una central telefónica que capacitar a un/a ingeniero/a de mantenimiento de una planta eléctrica. La diferencia son las consecuencias que tendría para la empresa no capacitar en uno u otro caso, en términos de eficiencia productiva o clima organizacional. Identificar y evaluar dichas consecuencias implica comparar las situaciones “sin” y “con” capacitación, lo que debe hacerse de la manera más objetiva posible. Por cierto, no siempre es factible o práctico evaluar las consecuencias de la falta de capacitación en términos de dinero u otro indicador objetivo; sin embargo, la mayoría de las veces es posible lograr una buena estimación de los intereses en juego con un poco de esfuerzo e imaginación, y eso puede marcar la diferencia a la hora de pedir el apoyo de la gerencia de la empresa a las propuestas de capacitación del personal.

En la mayoría de los casos, son los supervisores o los propios trabajadores los principales responsables de detectar las necesidades de capacitación y, luego de analizar el tema entre ellos, presentar propuestas de capacitación debidamente fundamentadas a los mandos superiores. Esto, porque normalmente a un gerente o supervisor no le basta saber que un trabajador necesita capacitarse si no se puede evaluar (ojala en términos económicos) la importancia del problema(s) que se pretende resolver o prevenir con la capacitación. Para este fin, las propuestas de capacitación no sólo deben especificar las competencias que los trabajadores necesitan desarrollar, sino también los problemas de eficiencia productiva o clima organizacional que serán resueltos o evitados mediante la capacitación así como el costo de no hacerlo.

Las consecuencias de la falta de capacitación significan costos que se pueden manifestar en pérdidas efectivas de tiempo, dinero, recursos y productos, o en oportunidades de beneficio no aprovechadas (costos de oportunidad). De tal manera que corresponde a los supervisores hacer el primer esfuerzo para identificar los efectos de las acciones de capacitación propuestas. Esto no significa que los supervisores tengan que calcular los costos de la falta de capacitación, pero sí les corresponde preparar los antecedentes para hacerlo con la ayuda de los analistas contables.

La claridad del análisis de las consecuencias de la falta de capacitación es importante para medir después el impacto efectivo de la capacitación, descontando el efecto de otros factores en dichos resultados. Por ejemplo, si el problema es un exceso de rechazos en el control de calidad de los productos, el costo de la falta de capacitación estará dado por el valor de los productos rechazados; si el problema es un conflicto entre el personal, el costo estará relacionado con el tiempo laboral que se pierde en el conflicto mismo y su solución; si el problema es un exceso de quejas de los clientes, el costo corresponde al tiempo del personal necesario para atender las quejas y el costo de las ventas anuladas y la pérdida eventual de los clientes. (www.gestiopolis.com, 2012)

### **1.10. Evaluación de la capacitación**

La capacitación, considerada como la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, tiene las características propias de un sistema, por lo que cuando se nos plantean preguntas como: ¿Fue buena la capacitación?, ¿Qué efectos tuvo la capacitación?, ¿Se logró recuperar lo invertido?, debiéramos responder con otras preguntas: ¿Qué se esperaba de la capacitación?, ¿Qué necesidades particulares se buscaba satisfacer?, ¿Las necesidades estaban asociadas directamente con indicadores de gestión o de resultados?

Con esto quiero precisar que hablar de "Evaluación de la Capacitación", o más aún, de "Evaluación de Impacto de la Capacitación", no es algo simple, que se pueda tratar livianamente y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc. Para introducirnos en el tema, considero pertinente indicar que este proceso de evaluación puede diferenciarse, en lo general, según sus fines:

- Determinar la efectividad de las acciones de capacitación, para determinar si éstas han sido beneficiosas para la organización
- Determinar la eficiencia de las acciones de capacitación, para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable.

En mi práctica profesional y desarrollo académico, he podido comprobar que la frase "del dicho al hecho hay mucho trecho" es plenamente aplicable en este tema. Esto, que podría resultar chocante para algunos, creo que no lo es tanto para quienes estamos insertos en el mundo de la capacitación. En no pocas oportunidades es posible observar que cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, nos encontramos con que, o faltan elementos o información relevante, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad (ex post facto). En otras,

simplemente evaluamos por medio de la cuantificación de cursos realizados y personas capacitadas, asociado tal vez, al porcentaje de utilización de la franquicia tributaria o presupuesto asignado.

Primero, podemos diferenciar dos grandes tipos u orientaciones metodológicas aplicables en la evaluación de la capacitación (existen otras): experimental y operacional.

La orientación experimental.-Busca establecer la relación causa–efecto (capacitación–resultados), considerando un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación), y un grupo control (al que no se le aplica dicha variable). Esta orientación permite determinar en qué medida la capacitación mejoró (o empeoró) el desempeño, los resultados financieros, la gestión u otro indicador definido previamente, y de esta forma se aísla en gran medida el efecto de otras variables en los resultados, y que son ajenas a la capacitación.

Para realizar una evaluación con esta orientación, se han de considerar una serie de aspectos en su implementación:

- Seleccionar indicadores de resultado o impacto.
- Incorporar la dimensión temporal.
- Seleccionar los grupos de control y experimental.
- Recolectar información previa a la capacitación, asociada a los indicadores.

Después de realizada la capacitación, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Recolectar información de resultados posterior a la capacitación.
- Efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas.
- Determinar resultados

Quizás el principal inconveniente de esta orientación metodológica está dado por la necesidad de separar a las personas en dos grupos, lo que puede demorar la aplicación de una estrategia global de capacitación; otro inconveniente deriva del desconocimiento o baja aceptación de modelos de investigación al interior de las empresas. Con todo, es una metodología aplicable y cuyos resultados poseen un alto grado de validez y confiabilidad.

La orientación operacional.- Considera aspectos propios de la gestión organizacional, en lo referido a un sistema, en que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él. Un modelo que está bastante difundido y que se asocia con esta orientación es el de Kirkpatrick, en que se consideran cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación, a saber:

1. NIVEL I, de Reacción o satisfacción, que da respuesta a la pregunta: "¿Le gustó la actividad a los participantes?", y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.
2. NIVEL II, Aprendizaje, que da respuesta a la pregunta: "¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?", siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.
3. NIVEL III, Aplicación o transferencia, que da respuesta a la pregunta: "¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?", cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.
4. NIVEL IV, Resultados, que da respuesta a la pregunta: "¿Cuál es el impacto operacional?", cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI).

Finalmente y a modo de conclusión, si su organización quiere determinar si es necesario realizar la evaluación de impacto de capacitación y orientar efectivamente su aplicación, sería importante resolver las siguientes interrogantes:

#### Preguntas Estratégicas:

- ¿Qué necesidad(es) de la empresa o de desempeño está(n) vinculada(s) a la capacitación?
- ¿Quién es el cliente de esta capacitación? (quién tiene la necesidad)
- ¿Existe una definición operacional de indicadores de gestión y/o de resultados asociados a las necesidades?
- ¿Qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de habilidades, desde la capacitación hacia el trabajo?
- ¿Cuáles son los costos y beneficios de evaluar la capacitación?

#### Preguntas Metodológicas:

- ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?
- ¿Cuáles son los resultados esperados de la capacitación?
- ¿Qué fuentes de información se prefieren y/o están disponibles?

- ¿Qué métodos de recolección de datos debieran utilizarse?
- ¿Cuánto tiempo se ha de esperar antes de medir los resultados?
- ¿Qué diseño sería el más efectivo?

(www.asimetcapacitacion.cl, 2012)

#### **1.10.1. Evaluación de la rentabilidad de la capacitación**

La evaluación de la rentabilidad de la capacitación tiene por objeto determinar en qué medida los resultados de ésta, en cuanto a mejoras de la eficiencia o productividad en el trabajo o del clima organizacional en la empresa, compensaron sus costos. Se trata, pues, de una evaluación de beneficios y costos realizada desde la perspectiva de la gerencia de la empresa. Aunque el enunciado es simple, la evaluación de la rentabilidad de la capacitación en la empresa es generalmente una de las áreas más débiles de la gestión de la capacitación. Y esto se debe no tanto a dificultades metodológicas -que no son excesivas- como a falta de claridad sobre lo que debe entenderse por beneficios de la capacitación, así como a las dificultades para estimar el valor económico de algunos beneficios de naturaleza intangible, como son las mejoras del clima organizacional.

#### **1.10.2. La evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral**

Apunta a averiguar si el comportamiento en el trabajo de los participantes mejoró, conforme a lo previsto, después de la capacitación. En otras palabras, se trata de comprobar si lo aprendido en el proceso de capacitación se refleja efectivamente en el trabajo.

#### **1.11. Los costos de la capacitación**

El costo es el valor económico de los recursos que se ocupan en una actividad. Pero cabe advertir que aun cuando la definición anterior es correcta, su simplicidad puede resultar engañosa cuando se trata de programas de capacitación; esto, porque el concepto de costo tiene matices que se pasan por alto al diseñar y evaluar esta clase de actividades.

En primer lugar, sólo se deben tomar en cuenta los costos pertinentes de la acción de capacitación; es decir, aquellos que pueden ser atribuidos única y exclusivamente a la actividad de capacitación que se está considerando. Para identificarlos los encargados de preparar y evaluar un proyecto de capacitación deben distinguir los costos que ocurren con y sin el proyecto.

En segundo lugar, hay que distinguir los costos contables de los costos económicos.

Los primeros son gastos que pueden registrarse como tales de acuerdo con las normas contables estándar. Se trata de gastos que miden pérdidas de efectivo (desembolsos corrientes) o costos en especie (por ejemplo, la depreciación de los activos físicos). En cambio, los costos económicos (o “costos de oportunidad”) se refieren a las oportunidades de ganancia sacrificadas por no aprovechar los recursos en su mejor uso alternativo. Por ejemplo, el valor del trabajo del dueño de la empresa no suele registrarse contablemente, aunque tiene un costo económico que equivale a lo que la persona podría ganar en un trabajo alternativo.

En tercer lugar, así como no todos los desembolsos corresponden a costos, no todos los costos implican desembolsos. Existen los llamados costos imputados que no generan egresos de dinero pero representan un sacrificio real de recursos como la depreciación del capital- o la pérdida de oportunidades de ganancia.

De otra parte, los costos de una actividad no se comportan de la misma manera a lo largo del tiempo, y desde este punto de vista conviene agruparlos en categorías relativamente homogéneas.

Así, es posible distinguir, en primer lugar, entre costos corrientes y costos de capital. Los primeros son costos recurrentes derivados del uso de bienes y servicios fungibles, que se repiten en cada ciclo del negocio (por ejemplo, las remuneraciones del personal). Los segundos son costos ocasionales relacionados con el uso y desgaste de bienes o servicios durables (por ejemplo, una máquina).

Otra distinción importante surge del efecto del nivel de actividad en los costos; desde esta perspectiva se pueden distinguir los costos variables y los costos fijos. Los primeros dependen del nivel de actividad (por ejemplo, el costo de la materia prima). Los segundos son aquellos que se mantienen más o menos constantes, independiente del nivel de actividad (por ejemplo, el arriendo del local).

Finalmente, conviene distinguir en costos directos y costos indirectos. Los primeros se pueden asignar clara y fácilmente a un determinado producto, una actividad o proceso (por ejemplo, el costo de los materiales de consumo para un curso de capacitación). Los segundos, en cambio, no son fácilmente asignables a un determinado producto, actividad o proceso (por ejemplo, los gastos de administración de la capacitación en la empresa); a menudo estas categorías se corresponden con los conceptos de costos variables y fijos, respectivamente.

El costo de una acción de capacitación incluye, entonces, el costo de todos los recursos utilizados en las diferentes fases de su realización, como: diseño, preparación, ejecución,

evaluación y gestión. Dada la variedad de recursos involucrados, conviene agruparlos en categorías homogéneas para efectos de estimar los costos. En el caso del costo directo de una acción de capacitación (esto es, el costo de ejecutar o producir el servicio), una clasificación útil de los recursos es la siguiente:

**a) Instructor**

Se refiere al tiempo del instructor. Incluye el tiempo destinado a: docencia directa; programación del curso; preparación del material didáctico; tutoría de los participantes; evaluación de aprendizajes, y otras tareas relacionadas directamente con el curso.

El costo de este recurso depende de la duración del curso, expresada en Horas o Días.

**b) Recursos de instrucción**

Se refiere a toda clase de elementos auxiliares, durables, que utiliza el instructor como medios de apoyo para impartir la enseñanza y presentar la información a los participantes.

Se pueden incluir en esta categoría, entre otros: pizarrones, rotafolio, equipos visuales, equipos de sonido, equipos audiovisuales; proyectores digitales y equipos didácticos de comunicación a distancia.

El costo de estos recursos depende generalmente de la duración del curso, expresada en Horas o Días.

**c) Material didáctico**

Se refiere a toda clase de material impreso, de audio, audiovisual o digital con información de estudio o consulta para los participantes y el instructor. Esta categoría incluye, entre otros elementos: textos, manuales y guías producidos en cualquier medio.

Normalmente, el costo de estos recursos depende de la duración del curso y el número de participantes. En este caso, la unidad más común de medida es la Hora-Participante o el Día-Participante.

**d) Insumos corrientes**

Se refiere a los materiales y servicios fungibles que se gastan directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se pueden incluir en esta categoría, entre otros: artículos de escritorio (lápices, borradores, plumones, tiza); papelería; materiales para práctica de los participantes e instructores; combustible; energía, y cualquier otro insumo de la actividad.



Normalmente, el costo de estos recursos depende de la duración del curso y el número de participantes. Las unidades de medida más comunes son la Hora o Día de Instrucción, la Hora-Participante o el Día-Participante

**e) Recursos de aprendizaje**

Son elementos durables destinados específicamente a fines de capacitación, que usan los participantes para el aprendizaje teórico o práctico de los contenidos curriculares. Están incluidos en esta categoría, entre otros: equipos e instrumentos de taller y laboratorio, simuladores y equipo/software computacional.

Normalmente, el costo de estos recursos depende de la duración de los cursos y el número de participantes. La unidad más común de medida es la Hora-Participante o el Día-Participante.

**f) Infraestructura**

Son los locales y las instalaciones donde se realiza el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta categoría incluye: aulas, áreas de trabajo, talleres de producción, muebles, terrenos, vehículos, y cualquier otro elemento de locación del proceso formativo.

Normalmente, el costo de estos recursos depende de la duración del curso, expresado en Horas o Días.

**g) Costos contingentes**

Son gastos eventuales asociados a una actividad de capacitación. Se pueden incluir en esta categoría los siguientes: movilización de instructores y participantes, alimentación y hospedaje de instructores y participantes; habilitación de locales; acondicionamiento de equipos, y transporte y almacenamiento de equipos y materiales.

**h) Organización y Gestión**

Se refiere al costo de las actividades indirectas de apoyo a la ejecución de la actividad de capacitación. Se pueden incluir en esta categoría, entre otras, las siguientes partidas: publicidad; estudios de diagnóstico; programación de operaciones; logística; supervisión; administración; comunicaciones; servicios generales; seguros; imprevistos y excedentes.

**1.11.1. El costo de organizar una actividad interna de capacitación**

Una forma práctica para calcular el costo de una actividad de capacitación organizada por la empresa tiene los siguientes pasos:

- Identificar las etapas de desarrollo del proyecto, considerando el diseño del curso, las actividades preparatorias (por ejemplo, publicidad, producción de material didáctico, entrenamiento de instructores), ejecución y evaluación.
- Determinar los recursos involucrados en cada etapa, incluyendo los recursos indirectos. Se trata de especificar las cantidades y las características de los recursos requeridos.
- Calcular el costo unitario de cada recurso (por ejemplo, el costo del material de consumo por participante y el costo de la hora-instructor). En este punto se recomienda atenerse a los principios básicos para determinar el costo de la capacitación, antes señalados.
- Calcular las tasas de prorratio del costo de los recursos indirectos, como los servicios administrativos de apoyo.
- Calcular el costo total de cada etapa y el costo total de la actividad, multiplicando los costos unitarios de los recursos por las cantidades requeridas.

Conocido el costo total, se pueden calcular los costos unitarios de la capacitación: el costo por participante, el costo por hora de capacitación y el costo por hora-participante. Los costos unitarios son útiles para comparar proyectos alternativos de capacitación.

Calcular el costo de una actividad de capacitación no es más difícil que preparar cualquier presupuesto de la empresa: requiere operaciones aritméticas simples y buen criterio para estimar aquellos costos que no se deducen directamente de los registros contables de la empresa. (Martínez E & Martínez A, Capacitación por Competencias: El Diccionario, 2002)

## **CAPITULO II**

### **2. Las competencias**

#### **2.1. Qué son competencias**

La palabra competencia tiene varias acepciones. Las más conocidas son las acepciones utilizadas en el mundo de los negocios, en el mundo legal y en el mundo laboral.

En este documento no nos preocuparemos de la competencia establecida entre los países y las empresas para mejorar sus niveles de desarrollo ni nos referiremos tampoco a lo que en el ámbito judicial se llama la competencia de un determinado juez o de un juzgado para una determinada acción. Trataremos, en cambio, el concepto de competencias que se está generalizando cada vez más en el campo de la educación y del trabajo en el marco de la investigación-acción, que rescata la visión del profesional (trabajador, por extensión) como “un agente reflexivo frente al cambio” (Schon, 1992).

Las competencias” como “las características personales (conocimientos, habilidades y actitudes) que llevan a desempeños adaptativos en ambientes significativos”” (citado en Boekaerts, 1991). Otros autores han llegado a llamarlas el conocimiento indefinible”, porque están formadas por los conocimientos y experiencia del individuo y sus capacidades personales de interrelacionarse, de plantear y encaramar los problemas, de ser proactivo para enfrentar el trabajo cotidiano y el cambio. Una persona competente en su trabajo debe, por lo tanto, adquirir conocimientos y desarrollar habilidades variadas, necesitando al mismo tiempo desarrollar actitudes y habilidades para la toma de decisiones, el relacionamiento humano, el liderazgo situacional, la resolución de problemas y de conflictos y la negociación.

Monique Boekaerts agrega que a las competencias objetivas debe sumársele el desarrollo de las competencias subjetivas. Distingue, entonces, entre dos tipos de competencias: objetivas y subjetivas, definiendo estas últimas como “la apreciación subjetiva que tiene el individuo de sus competencias”” (Boekaerts, 1991).

Por cierto, hay mayor certeza cuando se prueba la competencia de una persona en base a su comportamiento, pero ello implica identificar previamente cuales son los comportamientos importantes en un trabajo, lo que puede ser más difícil que identificar los factores que auguran un desempeño laboral exitoso. En efecto, en un caso determinado los comportamientos deseados suelen ser bastante numerosos y no siempre es fácil probarlos en condiciones reales o simuladas de

trabajo. Por el contrario, la prueba de la competencia en base a los presencia de los factores que determinan el comportamiento deseado suele ser relativamente más fácil y rápida, aunque menos segura, ya que no siempre existe correlación entre lo que la persona “hace” y lo que “quiere y puede” hacer. A menudo, la combinación de ambos enfoques –prueba directa de comportamientos y evaluación de los factores de competencia-permiten lograr un buen equilibrio entre el costo y la eficacia de los procesos para evaluar la competencia de las personas. Así mismo, el término “competencias” se suele usar para referirse indistintamente a los comportamientos deseados o a los factores que determinan dichos comportamientos. Es importante señalar que los comportamientos son visibles pero no medibles, al contrario de los factores del comportamiento que no son visibles pero son susceptibles de medición.

(Ministerio de Salud, 2012)

## **2.2. Clasificación de las competencias a partir del comportamiento**

A fines de los años noventa, los Departamentos (Ministerios) de Trabajo y de Educación de los Estados Unidos de América crearon una comisión especial para estudiar las clases de competencias y habilidades que serían necesarias para desempeñarse exitosamente en el mercado de trabajo actual. El resultado de esta iniciativa conjunta, que significó encuestar empresas, trabajadores, profesores y directivos de escuelas y universidades, fue la publicación de un informe titulado “Lo que el trabajo exige de las escuelas: informe SCANS para América 20003.

El informe SCANS se ha convertido en un referente importante para la revisión de los sistemas de educación en numerosos países, así como también para la gestión de los recursos humanos a nivel de empresas. Por cierto, la clasificación de las competencias que usa SCANS no es la única (de hecho, existen numerosas, de diferentes autores), pero la tipología SCANS tiene el mérito de haber sido construida integrando de una forma muy racional las dimensiones psicológicas y técnicas implícitas en la categorización de las competencias. El informe SCANS identifica cinco áreas clave de competencia laboral, y tres áreas de habilidad personal. Las definiciones de dichas áreas son necesariamente genéricas, lo que permite su aplicación en cualquier situación de trabajo. Desde esta perspectiva, las áreas de competencia que define SCANS deben considerarse como un punto de partida para el análisis y las definiciones más específicas que se deben usar para un trabajo en particular. Dichas áreas son las siguientes:

### **a) Gestión de recursos**

Esta área se refiere a las conductas relacionadas con la gestión eficiente del tiempo, el dinero, los recursos materiales y de infraestructura y los recursos humanos.

- **Tiempo:** asigna tiempos a actividades; prioriza/jerarquiza actividades; define metas; programa actividades, y controla ejecución de programas.
- **Dinero:** hace proyecciones; prepara y administra presupuestos; mantiene registros y datos financieros.
- **Materiales:** adquiere, almacena, asigna, y usa materiales y espacios.
- **Recursos humanos:** evalúa habilidades de los trabajadores y asigna trabajos como corresponde; evalúa el desempeño del personal y actúa en consecuencia.

#### **b) Relacionamiento interpersonal**

Esta área se refiere a las conductas que implican la interacción eficaz del individuo con otras personas con ocasión del trabajo. Incluye conductas como:

- Participa de manera constructiva en equipos de trabajo
- Enseña, capacita o entrena a otros trabajadores
- Atiende clientes, público o proveedores satisfaciendo sus expectativas, en cuanto a trato, asistencia y entrega de información
- Ejerce liderazgo sobre otros trabajadores, comunicando sus ideas de manera convincente y responsable, y motivando conductas positivas en el trabajo.
- Negocia con terceros (clientes/colegas/autoridades) para realizar transacciones y resolver discrepancias o conflictos.
- Trabaja en ambientes diversos, culturales, sociales o de género.

#### **c) Uso de la información**

Esta área se refiere a las conductas relacionadas con el manejo de la información como insumo del proceso de decisiones. Incluye conductas como:

- Busca, adquiere, obtiene o recupera información
- Interpreta y evalúa la información
- Organiza y mantiene actualizada la información
- Comunica información
- Usa instrumentos tecnológicos para procesar información (por ej., computador)

#### **d) Comprensión de sistemas**

Esta área se refiere a las conductas relacionadas con la comprensión de la estructura y el funcionamiento de sistemas complejos. Incluye conductas como:

- Comprende la estructura y el funcionamiento de sistemas organizacionales, sociales o tecnológicos, y actúa en/sobre ellos.

- Monitorea y corrige el funcionamiento del sistema. Hace diagnósticos, identifica y evalúa tendencias, mide y proyecta efectos, y corrige desviaciones.
- Diseña y mejora el diseño del sistema, para alcanzar objetivos organizacionales o mejorar la eficiencia o eficacia del sistema.

#### e) **Uso de tecnología**

Esta área se refiere a las conductas relacionadas con el trabajo con diversas tecnologías.

Incluye conductas como:

- Selecciona tecnología. Determina los procedimientos, herramientas, instrumentos y equipos apropiados para realizar un trabajo.
- Aplica la tecnología. Aplica métodos adecuados para el montaje, la preparación y la operación de herramientas, instrumentos y equipos.
- Mantiene aparatos y soluciona de problemas tecnológicos. Previene, diagnostica y corrige problemas relacionados con el uso y la operación de herramientas, instrumentos y equipos.

### **2.3. Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento**

Como alternativa, la competencia de una persona puede ser analizada en base a los factores que la determinan. Desde esta perspectiva, una clasificación bastante útil de dichos factores llamados comúnmente “competencias”- considera los siguientes:

- **Los conocimientos.** Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la persona en su memoria.
- **Las habilidades intelectuales.** Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las Habilidades intelectuales se refieren al saber hacer.
- **Las habilidades sicomotoras.** Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.

- **Las habilidades interpersonales.** Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen atributos de personalidad favorables y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación. También se las suele llamar competencias sociales.
- **La disposición anímica.** Tiene que ver con los factores que influyen en el estado afectivo y la voluntad de trabajo de las personas; entre estos se incluyen las actitudes, las creencias, la percepción de equidad, los valores y la motivación con relación a las condiciones del trabajo. Cuando las personas enfrentan exigencias en el trabajo que colisionan fuertemente con los factores de su disposición anímica se generan reacciones psicológicas propias de los estados de estrés laboral que, no sólo erosionan su disposición en el trabajo, sino que pueden tener efectos fisiológicos y psicológicos graves en el individuo. No está demás resumir diciendo que la disposición anímica es la raíz emocional de la conducta del trabajador en la empresa.
- **Los rasgos de personalidad relevantes.** El concepto de personalidad ha sido objeto de múltiples definiciones a lo largo de la historia; según las definiciones más modernas, se entiende que la personalidad “es un conjunto dinámico y organizado de características neuropsicologías que posee un individuo y que influyen de manera única en sus cogniciones, sentimientos y comportamientos” (**Richard M.199**). Así, puede decirse que la personalidad determina patrones de sentimiento y comportamiento que son característicos de cada individuo, los que permiten predecir una cierta regularidad en su forma de sentir y actuar ante determinadas situaciones. La personalidad está determinada por condiciones neuropsicologías complejas, profundamente arraigadas y fuertemente estables en cada individuo, por lo que el poder de la capacitación para modificarla es limitado o nulo. Los rasgos de personalidad no son positivos o negativos en sí, sino que su importancia como factores de competencia laboral debe ser evaluada en función del trabajo que deba realizar la persona; por ejemplo, una personalidad que expresa un alto sentido crítico puede ser positiva para un editor de libros, pero negativa para una persona que ocupa una posición de liderazgo. La personalidad tiene diversas dimensiones (o rasgos), dentro de las cuales se inscriben comportamientos humanos típicos; por ejemplo, la dimensión Expresividad Emocional incluye conductas, opuestas, como (a) Atento a la Gente vs (b) Alejado, Indiferente.

Por cierto, la importancia relativa de las distintas áreas de competencia laboral varía según la naturaleza del trabajo; por ejemplo, para un operario que ensambla las piezas de

un televisor en un taller las destrezas sicomotoras pueden ser los atributos más importantes en su trabajo; en cambio, esos mismos atributos pueden tener poco o ningún valor en el caso de un gerente. Lo contrario sucede con los conocimientos y las habilidades intelectuales. De otra parte, las competencias psicosociales -como las habilidades interpersonales y la disposición afectiva en el trabajo-suelen tener una importancia relativa parecida en todos los puestos de una organización.

Evidentemente, no todas las competencias pueden ser desarrolladas a través de la capacitación, y no todas las competencias presentan el mismo grado de dificultad para ser identificadas. Claramente, los conocimientos y las habilidades pueden ser objeto de la capacitación y son relativamente fáciles de medir; no así los rasgos de personalidad relevantes, los cuales tienen un carácter innato y permanente y su identificación requiere, a menudo, el uso de técnicas psicométricas especiales. En un nivel intermedio se están las competencias relacionadas con la disposición anímica en el trabajo; éstas pueden ser modificadas hasta cierto punto mediante la capacitación o a través de intervenciones en otros ámbitos de la gestión de los recursos humanos como, por ejemplo, las políticas de compensaciones e incentivos.

- **Conocimientos y habilidades**

- ✓ Factores modificables. Susceptibles de desarrollo mediante la capacitación
- ✓ Disposición anímica en el trabajo
- ✓ Factores relativamente estables. Limitada posibilidad de modificar mediante la capacitación Rasgos de personalidad relevantes
- ✓ Factores fuertemente estables. Poco modificables mediante la capacitación

(Martínez E & Martínez A, **Capacitación por Competencias: El Diccionario, 2002**)

## **2.4. Tipos de competencias laborales**

Sobre este aspecto, muchos autores han planteado formas de clasificar a las competencias e incluso se han realizado estudios donde han quedado conformadas las competencias para directivos o también llamadas competencias universales, que aseguren las capacidades de liderazgo de los mismos, las que le permitan desempeñarse exitosamente en un mercado sumamente complejo y globalizado.

Según el autor Leonard **Mertens (1997)**, las competencias se pueden clasificar en:



- **Competencias básicas:** describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa, así como habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- **Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
- **Competencias específicas:** se identifican con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.). (Monografías.com, 2012)

## 2.5. El enfoque de competencia en la gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos por competencia se refiere a la aplicación del enfoque de la competencia en algunos procesos clave de la administración de personal en las organizaciones, como los siguientes:

### a) Reclutamiento y selección del personal

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa. (www.elprisma.com, 2012)

**b) Evaluación del desempeño**

Incluye el diseño y la aplicación de los procedimientos y los instrumentos para comparar el desempeño efectivo del trabajador con el desempeño deseado, lo que implica cotejar las conductas reales con las conductas esperadas, a fin de medir el grado en que la persona alcanza o ha alcanzado los estándares de competencia establecidos para su trabajo. Por lo general, si el resultado de esta clase de comparación es negativo dentro de márgenes aceptables, la organización puede tomar medidas correctivas como la capacitación del trabajador, el rediseño del puesto o el cambio de puesto.

**c) Carreras profesionales e itinerarios internos**

Se refiere el diseño de los caminos de promoción del personal en la organización y los requisitos desarrollo profesional asociados a los caminos de promoción. El diseño de los caminos de promoción y los itinerarios internos exige no sólo el conocimiento del contenido de los puestos sino también de la estructura general de la organización.

**d) Capacitación**

El conocimiento del contenido del trabajo en términos de las competencias requeridas sirve de referencia para identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas de capacitación, y evaluar los resultados de la capacitación.

**e) Compensación**

El análisis del contenido de los puestos (y las competencias asociadas) permite identificar los factores a considerar para diseñar las categorías y escalas de remuneraciones de la organización, como los aportes esperados de los trabajadores y las exigencias físicas, sicomotoras, intelectuales, emocionales o de riesgos a que están sometidos.

**f) Incentivos**

Los incentivos son compensaciones variables que otorga voluntariamente la empresa, en dinero o especie, para premiar un esfuerzo extraordinario, ligado a un logro específico, realizado por un trabajador o grupo de trabajadores. La eficacia de los incentivos depende fundamentalmente de la percepción de los trabajadores respecto a la validez de los estándares con los que se juzga el desempeño y el carácter excepcional de los premios.

**(Martínez E & Martínez A, Capacitación por Competencias: El Diccionario, 2002)**

## **2.6. El análisis de los puestos para fines de capacitación**

Cuando se trata de la detección de necesidades de capacitación y el diseño de programas formativos, el análisis del trabajo está dirigido a identificar los comportamientos deseados de un trabajador y/o especificar las competencias que éste debe poseer para realizar correctamente su trabajo, entendiendo por competencias aquellas capacidades laborales que pueden ser adquiridas o mejoradas mediante la educación, la capacitación y la práctica laboral, como ser: los conocimientos, las habilidades y la disposición anímica en el trabajo. Dichas competencias constituyen los parámetros contra los cuales habrá de juzgarse la competencia real de los trabajadores.

## **2.7. Describiendo los puestos en base a competencias**

Las competencias, en cuanto a formas de comportamiento laboral deseadas, son uno de los principales elementos descriptores para puestos de trabajo. La elaboración de dichos descriptores implica identificar y jerarquizar los comportamientos deseados en cada uno de los puestos que están siendo analizados, lo que puede no ser una tarea fácil. Para hacerlo se recomienda partir de lo general a lo particular; esto es, identificar primero las competencias comunes a los puestos analizados y luego las competencias específicas de los diferentes puestos. Así mismo, es conveniente elegir las competencias en función de su importancia para el correcto desempeño del puesto. En la mayoría de los casos, es suficiente incluir cuatro o cinco competencias genéricas en la descripción de un puesto de trabajo, las que luego se pueden desglosar en los comportamientos clave que se crean necesarios.

Una buena referencia para identificar y jerarquizar las competencias clave de los puestos son los Diccionarios de Competencias, en los cuales se puede hallar una amplia gama de descriptores de comportamientos aplicables en la mayoría de las organizaciones. Existen varios diccionarios de esta clase (se pueden encontrar en Internet y en librerías técnicas), que difieren un poco en los términos que contienen según el tipo de organización y ámbito profesional a que se dirigen.

## **2.8. Modalidades de capacitación en las empresas**

Las empresas suelen aplicar diferentes tipos de programas de capacitación según la clase de necesidades que atienden. Los más comunes son los siguientes:

- a) Programas de inducción o introducción.** Tienen por objeto facilitar la adaptación de un nuevo trabajador a la empresa y al entorno físico y social de su trabajo. Generalmente, la

inducción es un proceso estructurado, diferente de la orientación, en el que participan el jefe inmediato, los compañeros de trabajo y, a veces, instructores especializados; el proceso se lleva a cabo conforme a una pauta de actividades de corta duración: 10 a 20 horas, generalmente. En cuanto al contenido, los programas de inducción deben explicar al nuevo empleado las tareas y responsabilidades de su trabajo; las características de la empresa; su organización y objetivos; los productos y servicios que elabora, los mercados que atiende; las normas y los procedimientos internos; los términos del contrato de trabajo; los itinerarios de carrera del personal, y los sistemas de prestaciones y beneficios del personal. Algunos temas frecuentes en los programa de inducción aparecen en el cuadro siguiente:

#### La Organización

- ✓ Historia de la organización
- ✓ Estructura de la organización
- ✓ Nombres y funciones de los principales ejecutivos
- ✓ Locales e Instalaciones
- ✓ Líneas de productos o servicios
- ✓ Descripción del proceso productivo
- ✓ Políticas y normas generales

#### Contrato y Beneficios

- ✓ Términos del contrato
- ✓ Período de prueba
- ✓ Normas de seguridad
- ✓ Política salarial e incentivos
- ✓ Vacaciones y feriados
- ✓ Capacitación y desarrollo
- ✓ Carrera interna
- ✓ Asesoría
- ✓ Seguros individuales o colectivos
- ✓ Programas de jubilación
- ✓ Servicio médico
- ✓ Servicio de cafetería y restaurant

#### Presentaciones

- ✓ Al supervisor
- ✓ A los capacitadores
- ✓ A los compañeros de trabajo

- ✓ A los subordinados

#### Deberes del cargo

- ✓ Ubicación del puesto de trabajo
- ✓ Labores a cargo del empleado
- ✓ Normas específicas de seguridad
- ✓ Descripción del cargo
- ✓ Objetivo del cargo
- ✓ Relación con otros cargos

- b) **Programas de entrenamiento inicial**, tienen por objetivo familiarizar al empleado con los equipos, instrumentos, materiales, métodos y condiciones de trabajo en un nuevo puesto de trabajo. El entrenamiento inicial es una actividad formal de corta duración que está a cargo, generalmente, del jefe inmediato, y está dirigida a los nuevos empleados o a los empleados antiguos que son transferidos a puestos nuevos.
- c) **Programas de complementación**, destinados a suplir las carencias de conocimientos o habilidades de trabajadores que han adquirido sus competencias en forma empírica y no alcanzan el nivel de desempeño deseado en algunas tareas. Por lo general, se trata de programas de corta duración: 30 a 100 horas, que son impartidos en centros o en la misma empresa, por instructores especializados. Atienden necesidades que pueden presentarse en todos los niveles de una organización: desde operarios hasta gerentes.
- d) **Programas de especialización**, para trabajadores técnicos o profesionales que requieren profundizar sus conocimientos o habilidades con relación a una técnica, un proceso o una tarea específica de su trabajo. A menudo la especialización tiene que ver con intereses particulares de cada empresa, por lo que estos programas tienden a ser diseñados e impartidos dentro de la propia empresa. La duración de la capacitación es variable, aunque rara vez excede de 100 horas.
- e) **Programas de actualización**, que tienen por objetivo poner al día los conocimientos y las habilidades de los trabajadores frente a los nuevos instrumentos, equipos, materiales, productos, métodos, técnicas o normas relacionadas con su trabajo. Los programas de actualización son, por lo general, de corta duración: menos de 50 horas, y pueden estar dirigidos a trabajadores de cualquier nivel en la organización.

- f) **Programas de perfeccionamiento y desarrollo**, tienen por objeto preparar el avance de los trabajadores en su carrera profesional interna, de manera que puedan desempeñarse en puestos de nivel superior en su área de trabajo. Estos programas tienen una duración variable: 50 a 100 horas, según la complejidad de las competencias requeridas en el puesto superior.
  
- g) **Programas de desarrollo personal**, destinados a mejorar las habilidades interpersonales de los trabajadores, dentro o fuera de la empresa, y promover una disposición anímica del trabajador en línea con los intereses de la organización. Estos programas han alcanzado gran popularidad actualmente, aunque su condición es debatible; hay quienes sostienen que en rigor no son programas de capacitación ya que generalmente carecen de objetivos definidos y medibles de aprendizaje, y emplean técnicas de manipulación psicológica más que didácticas.
  
- h) **Programas de capacitación transversales**. Actualmente, las empresas deben lidiar con problemas que comprometen la eficiencia y estabilidad de toda la organización. Muchas veces son problemas externos con los que la empresa debe lidiar internamente; por ejemplo, la seguridad, la drogadicción, el alcoholismo y el SIDA. Otras veces se trata de cambios tecnológicos que comprometen toda la organización; por ejemplo, la instalación un software computacional nuevo. También hay problemas que se generan dentro de la empresa y que requieren un tratamiento colectivo; por ejemplo el manejo del estrés laboral, la igualdad de género y el acoso sexual. Por último, puede haber problemas de relación con los clientes, los proveedores, el gobierno y la comunidad, que comprometen la imagen de la empresa y que exigen cambios en las pautas de conducta de todo el personal. En todos estos casos, la capacitación está enfocada a necesidades colectivas de la organización más que a necesidades particulares de una persona, un grupo de trabajadores o una unidad de la empresa. (Martínez E & Martínez A, **Capacitación por Competencias: El Diccionario, 2002**)

## **CAPITULO III**

### **3. Evaluación al desempeño**

#### **3.1. Concepto**

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

**(Chiavenato, 1995)**

#### **3.2. Importancia de la evaluación de desempeño**

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.

- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Cuando un trabajador es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

### **3.3. Objetivos de la evaluación de desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
  - Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
  - Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
  - Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.
- (monografías.com, 2012)

### **3.4. Porque se debe evaluar el desempeño**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- a. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- b. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- c. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.



- d. La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.
- e) La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- f) La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
- g) La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
- h) La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia. **(Chiavenato, 1995)**

### **3.5. Método de evaluación al desempeño**

#### **3.5.1. Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos Métodos son:

- **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
- **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.

- **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- **Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- **Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- **Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

### 3.5.2 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos Métodos son:

- **Auto evaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
- **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
- **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

- **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

### 3.5.3 Métodos para la Evaluación del Desempeño

- **Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
- **Autoevaluación:** es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
- **Evaluación por parte de los iguales:** éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
- **Evaluación por parte de los subordinados:** es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- **Evaluación por parte de los clientes:** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- **Evaluación 360°:** éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
- **Seguimiento informático:** éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado. (monografias.com, 2012)

## MARCO METODOLÓGICO

### Hipótesis

### Definición Conceptual

#### Capacitación basada en Competencias

La Capacitación Basada en Competencias (CBC), la unidad de avance es la competencia expresada en la forma de una realización laboral concreta, observable y evaluable y está esencialmente centrada en el participante.

Su propósito central es formar individuos con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes relevantes y pertinentes a las necesidades cambiantes del desempeño laboral.

#### Competencia

Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. (prodemsa.net, 2012)

#### Evaluación al Desempeño

“La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo”.

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 1995)

### Definición operacional

El Proyecto de Investigación plantea una hipótesis correlacional, pues existe una relación entre dos variables.

## Matriz de Variables

| V. INDEPENDIENTE   | INDICADOR   | MEDIDA   | INSTRUMENTO  |
|--|---|--|--|
| Capacitación por competencias  | Conocimientos<br>Destrezas<br>Habilidades<br>Valores  | Excelente<br>Muy bueno<br>Bueno<br>Regular<br>Deficiente | Programa de Capacitación por competencias  |
| V. DEPENDIENTE   | INDICADOR   | MEDIDA   | INSTRUMENTO  |
| Elevar el rendimiento del personal administrativo de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa TAME E.P. | Cumplimiento de metas<br>Ausentismo<br>Trabajo en equipo<br>Iniciativa<br>Colaboración<br>Creatividad | Siempre<br>Frecuentemente<br>A veces<br>Nunca            | Formulario de Evaluación al Desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales (EVAL-01) |

## Tipo de Investigación

La investigación que llevaré a cabo es Correlacional porque abordare la relación entre dos variables al utilizar un Programa de Capacitación por Competencias para poder mejorar el rendimiento de los funcionarios de la Gerencia de Recursos Humanos de TAME E.P.

## Diseño de la Investigación

En mi Proyecto de Investigación aplicará un diseño cuantitativo, pues trabajaré con datos estadísticos en lo que se refiere a las evaluaciones al desempeño de los servidores de la Gerencia de Recursos Humanos de TAME E.P, y datos comparativos al finalizar mi Capacitación por Competencias, que me permitirán verificar si el desempeño de los funcionarios se elevó.

## Población y muestra

La población sobre la cual se llevo a cabo la investigación, fue el personal administrativo de la Gerencia de Recursos Humanos del Edificio Matriz de la Empresa TAME E.P, cuyas edades oscilan entre los 20 a 60 años de edad, de género masculino y femenino de nivel económico medio y alto.

## **Diseño de la muestra**

El diseño de mi muestra fue No Probabilística, porque elegí al total de funcionarios de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa TAME E.P, siendo un total de 17 servidores conformados por 11 mujeres y 6 hombres que laboran en el departamento Administrativo, Técnico, de Capacitación, Archivo general, y Médico de la mencionada Gerencia, quienes tienen relación directa tanto con el cliente interno como externo de la Empresa.

## **Procedimiento Metodológico**

En la ejecución de mi Proyecto de Investigación se realizaron algunas actividades para poder alcanzar el objetivo planteado, las mismas que describo a continuación:

- **PASO 1.** Se realizó el levantamiento de perfil por competencias al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de Tame E.P., en base al “MPC” (Modelo de Perfiles de Competencias) del autor Jaime Moreno Villegas, para de esta manera identificar las competencias específicas de cada puesto de trabajo y de acuerdo a las actividades que cada uno realiza.

**Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc. donde**

F = frecuencia      CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

**TABLA 1. FACTORES PARA DEFINIR LAS ACTIVIDADES ESCENCIALES**

| Factores / definición  | Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.</li> </ul>  | ¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.</li> </ul>   | ¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.</li> </ul> | ¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternatively: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas? |

Elaborado por: Jaime Moreno Villegas      Fuente: “MPC” (Modelo de Perfiles de Competencias)

**TABLA 2. GRADACIÓN DE LOS FACTORES**

| Grado | Frecuencia (F)                                   | Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)                               | Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)                                 |
|-------|--|---|--|
| 5     | Todos los días                                   | Consecuencias muy graves:<br>Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos            | Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades      |
| 4     | Al menos una vez por semana                      | Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización    | Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 3     | Al menos una vez cada quince días                | Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros         | Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades   |
| 2     | Una vez al mes                                   | Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto | Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades        |
| 1     | Otro<br>(Bimensual, trimestral, semestral, etc.) | Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados                        | Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades    |

Elaborado por: Jaime Moreno Villegas    Fuente: “MPC” (Modelo de Perfiles de Competencias)



**TABLA 3. EJEMPLO DE LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES ESCENCIALES**  
**Cargo: Asistente de Selección**

| DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO                         | Valoración de las actividades para establecer las esenciales |    |    |       |
|--|--|----|----|-------|
|  | F  | CE | CM | Total |
| 1. Elaborar reportes de evaluación de pruebas y entrevistas. | 3  | 3  | 5  | 18    |
| 2. Aplicar las pruebas de evaluación a los candidatos.       | 4  | 4  | 3  | 16    |
| 3. Entrevistar a los candidatos en la fase preliminar.       | 4  | 3  | 4  | 16    |
| 4. Indagar referencias de trabajo.                           | 3  | 4  | 3  | 15    |
| 5. Colaborar en la selección de métodos de evaluación.       | 3  | 3  | 3  | 12    |
| 6. Solicitar datos faltantes de las hojas de vida.           | 3  | 4  | 2  | 11    |
| 7. Administrar el archivo de selección                       | 5  | 3  | 2  | 11    |
| 8. Llamar a agencias de empleo y consultoras.                | 3  | 3  | 2  | 9     |
| 9. Difundir anuncios de reclutamiento interno.               | 2  | 3  | 2  | 8     |
| 10. Atender las solicitudes de contratación de personal.     | 2  | 3  | 2  | 8     |
| 11. Convocar a los candidatos a entrevista.                  | 3  | 4  | 1  | 7     |

Formula para valorar las actividades y establecer las esenciales

$$\text{Total} = F + (\text{CE} * \text{CM})$$

Total = Frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

Cómo identificar las actividades esenciales:

1. El número máximo de actividades esenciales será 4.
2. Las 3 ó 4 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

Qué significa una actividad esencial:

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
2. Demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.).

- **PASO 2.** Luego se llevo a cabo la primera Evaluación al Desempeño, al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de TAME E.P, para la cual se utilizó el formulario MRL-EVAL-01 del Ministerio de Relaciones Laborales, sin embargo en esta evaluación no estaban definidas las competencias específicas para cada puesto de trabajo, sino que sólo existían las universales de la Gerencia, así es que se integraron las competencias obtenidas en el levantamiento de los perfiles.

Los resultados totales de las evaluaciones fueron buenos, debido a que el 60% constituye las metas alcanzadas en el período en el que se lleva a cabo dicha evaluación, es decir si una Asistente de Capacitación tenía como meta ingresar al sistema 315 cursos realizados desde enero hasta septiembre y eso fue cumplido, el porcentaje en la parte de las actividades será alta, sin embargo en la sección en donde se incluyó las competencias del puesto, no fueron tan altos, porque los servidores no las tenían desarrolladas, incluso no conocían cuales eran las que ellos debían poseer para realizar correctamente sus funciones de acuerdo al puesto que ocupaban.

- **PASO 3.** Se ejecutó el Programa de Capacitación por Competencias, en el cual participó todo el personal administrativo de la Gerencia de Recursos Humanos, el cual se llevó a cabo durante dos días y tuvo una duración de cuatro horas, este programa fue impartido por el Doctor Néstor Tamayo, instructor reconocido y que ha brindado capacitación a empresas muy importantes del país, en este programa se dio una introducción de lo que son las competencias y porque su importancia en la actualidad para los subsistemas de recursos humanos, además mediante ejercicios se logro que cada servidor identifique cuales son las competencias de su cargo y la manera de potencializarlas, para que lleve a cabo con éxito sus funciones, ya que la idea no es únicamente alcanzar la meta, sino también realizar con eficacia y eficiencia cada una de las tareas a ellos encomendadas.
- **PASO 4.** Una vez que el personal de la Gerencia de Recursos Humanos participó del Programa de Capacitación por Competencias, se espero un tiempo prudente, y posteriormente se avaluó nuevamente, utilizando el mismo formulario que en la primera oportunidad. Los resultados de esta segunda evaluación no variaron mucho en la sección del cumplimiento de actividades y las competencias universales de la Gerencia, pues se mantuvieron, pero si hubo una mejora en la parte que corresponde a las competencias específicas del puesto, pues los funcionarios ya sabían cuales competencias tenían que desarrollar para ejecutar correctamente sus actividades diarias, de acuerdo al puesto de trabajo.

## **Técnicas e instrumentos**

### **Métodos**

- **Deductivo:** Este método será de mucha ayuda pues me permitirá dar una explicación general de la capacitación por competencias para posteriormente basarme en cada una de las competencias que potencializaré en cada uno de los servidores de Tame.

También utilizaré este método al momento de dar la explicación, pues lo haré con todo el personal administrativo de la Gerencia de Recursos Humanos de TAME E.P, para luego supervisar a cada uno de los servidores individualmente.

- **Inductivo:** A través de este método podré analizar uno por uno a los funcionarios para determinar sus conocimientos, para luego tener una visión general de todo el personal administrativo de Tame E.P.
- **Estadístico:** Mediante este método podré tener una comparación estadística de los resultados de las antiguas evaluaciones de desempeño aplicadas antes de la Capacitación por competencias y las aplicadas después, es decir en que porcentaje hubo un mejoramiento en el rendimiento del personal administrativo.

#### Técnicas

- **Observación:** Por medio de esta técnica podré darme cuenta del desempeño del personal administrativo, observando al momento de ellos llevar a cabo sus funciones, y de que manera lo realizan, y cuáles son sus principales falencias.
- **Talleres.-** Esta técnica que se utilizará al momento de exponer el tema acerca de la Capacitación por competencias, para una fácil comprensión y asimilación del conocimiento, en el cual exista tanto la participación del instructor, como de los participantes.
- **Torbellinos de Ideas:** Es de mucha ayuda pues estimula a la participación de los participantes mediante la exposición de ideas que serán espontáneas y que permitirán desarrollar la imaginación y la creatividad, además de sacar ideas que nacen de los mismos funcionarios.

#### Instrumentos

- Cuestionario de Evaluación al Desempeño
- Programa de Capacitación por Competencias

## **Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos**

El formato de Levantamientos de Perfiles por Competencias utilizado en mi Proyecto de Investigación, es el “MPC” (Modelo de Perfiles de Competencias) del autor Jaime Moreno Villegas, quien impulsó este modelo desde el año 1992 con la finalidad de generar una cultura organizacional favorable que tenga un alto rendimiento, el mismo que ha sido estandarizado a nivel internacional, obteniendo resultados muy positivos en las Organizaciones aplicadas.

Los cuestionarios empleados para la Evaluación al Desempeño de mi población, es decir a los servidores de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa TAME E.P, constituye el formato establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales publicada en el Registro Oficial, el 27 de Marzo del 2008.


Mientras que el Programa de Capacitación por Competencias fue elaborado por el Doctor Ernesto Tamayo, quien ha sido Coach gerencial en importantes empresas Multinacionales como Nestlé y Nacionales como Grupo Vallejo Araujo, y cuyo Programa ha sido aplicado a diferentes instituciones como el Banco central del Ecuador, General Motors de Ecuador, Nestlé Ecuador, etc., obteniendo excelentes resultados.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación (gráficos y tablas)

LUEGO DE LA APLICACIÓN DE LAS EVALUACIONES AL DESEMPEÑO A LOS SERVIDORES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TAME E.P

**TABLA 4. RESULTADOS DE LA PRIMERA EVALUACION AL DESEMPEÑO**

| PRIMERA EVALUACION  |            |           |                               |
|---|------------|-----------|-------------------------------|
|  |            |           |                               |
| SUJETO  | PORCENJATE | RANGO     | DESCRIPCION                   |
| 1   | 90,0%      | Muy Bueno | Desempeño mejor a lo esperado |
| 2   | 91,3%      | Excelente | Desempeño alto                |
| 3   | 89,1%      | Muy Bueno | Desempeño mejor a lo esperado |
| 4   | 92,5%      | Excelente | Desempeño alto                |
| 5   | 90,1%      | Muy Bueno | Desempeño mejor a lo esperado |
| 6   | 94,4%      | Muy Bueno | Desempeño mejor a lo esperado |
| 7   | 92,3%      | Excelente | Desempeño alto                |
| 8   | 93,4%      | Excelente | Desempeño alto                |
| 9   | 90,0%      | Muy Bueno | Desempeño mejor a lo esperado |
| 10  | 93,3%      | Muy Bueno | Desempeño mejor a lo esperado |
| 11  | 94,2%      | Excelente | Desempeño alto                |
| 12  | 95,8%      | Excelente | Desempeño alto                |
| 13  | 93,9%      | Excelente | Desempeño alto                |
| 14  | 89,1%      | Muy Bueno | Desempeño mejor a lo esperado |
| 15  | 91,3%      | Excelente | Desempeño alto                |
| 16  | 95,0%      | Excelente | Desempeño alto                |
| 17  | 92,3%      | Excelente | Desempeño alto                |

Fuente: Empresa Pública TAME E.P      Elaborado por: Srta. Carolina Flores Ayala

**TABLA 5. PORCENTAJES TOTALES DE LA PRIMERA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO**

| CATEGORIAS    | PORCENTAJES | Nro. PERSONAS |
|---------------|-------------|---------------|
| Excelente     | 58,82       | 10            |
| Muy Bueno     | 41,18       | 7             |
| Satisfactorio | 0,00        | 0             |
| Deficiente    | 0,00        | 0             |
| Inaceptable   | 0,00        | 0             |

Fuente: Empresa Pública TAME E.P   Elaborado por: Srta. Carolina Flores Ayala

**GRÁFICO 1. RESULTADO DE LA PRIMERA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO**




Fuente: Empresa Pública TAME E.P   Elaborado por: Srta. Carolina Flores Ayala

#### INTERPRETACIÓN

Luego de la aplicación de la Primera Evaluación al Desempeño al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa TAME E.P, podemos observar que un 41% de los servidores se ubican en la escala de muy bueno, mientras que el 59 % se ubicó en la escala de excelente, lo que significa que la mayoría de los funcionarios tienen un buen rendimiento laboral.

**TABLA 6. RESULTADOS DE LA SEGUNDA EVALUACION AL DESEMPEÑO**

| SEGUNDA EVALUACION |            |           |   |
|--------------------|------------|-----------|---|
|                    |            |           |  |
| SUJETO             | PORCENJATE | RANGO     | DESCRIPCION   |
| 1                  | 91,6%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 2                  | 91,8%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 3                  | 90,5%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 4                  | 92,9%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 5                  | 92,0%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 6                  | 96,0%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 7                  | 92,8%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 8                  | 93,8%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 9                  | 91,9%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 10                 | 95,2%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 11                 | 95,0%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 12                 | 96,1%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 13                 | 94,2%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 14                 | 91,0%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 15                 | 93,3%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 16                 | 96,1%      | Excelente | Desempeño Alto  |
| 17                 | 93,0%      | Excelente | Desempeño Alto  |

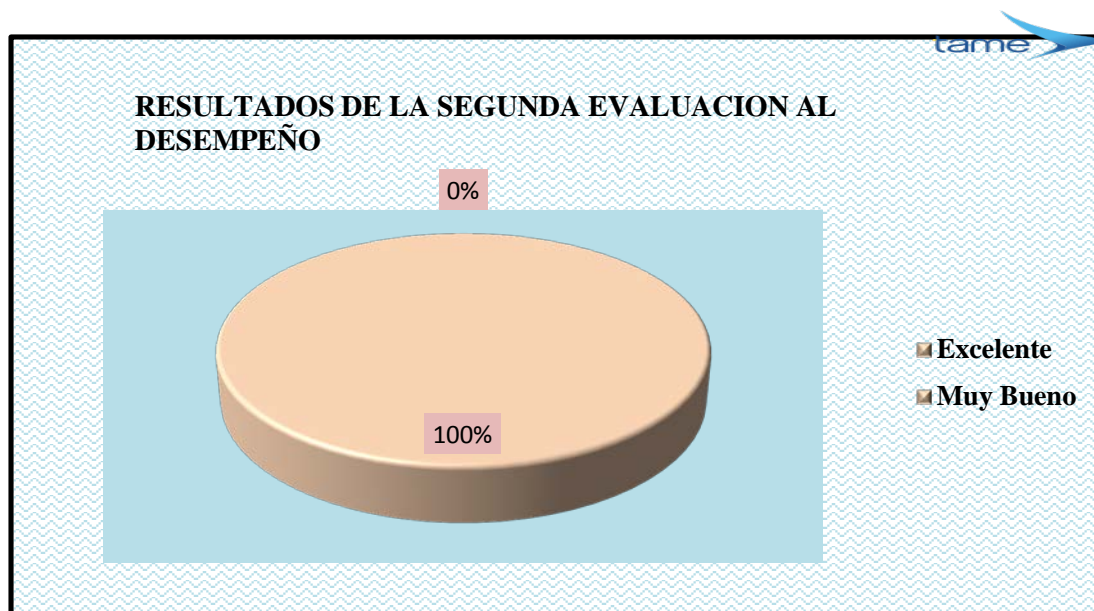
Fuente: Empresa Pública TAME E.P    Elaborado por: Srta. Carolina Flores Ayala

**TABLA 7. PORCENTAJES TOTALES DE LA PRIMERA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO**

| RANGOS        | PORCENTAJES | Nro. PERSONAS |
|---------------|-------------|---------------|
| Excelente     | 100,00      | 17            |
| Muy Bueno     | 0,00        | 0             |
| Satisfactorio | 0,00        | 0             |
| Deficiente    | 0,00        | 0             |
| Inaceptable   | 0,00        | 0             |

Fuente: Empresa Pública TAME E.P   Elaborado por: Srta. Carolina Flores Ayala

**GRÁFICO 2. RESULTADO DE LA PRIMERA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO**



Fuente: Empresa Pública TAME E.P   Elaborado por: Srta. Carolina Flores Ayala

#### INTERPRETACIÓN

A l aplicar la Segunda Evaluación al Desempeño al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa TAME E.P, podemos observar que el 100% de los servidores se ubican en la escala de excelente, lo que significa que hubo un mejoramiento del rendimiento de personal en un 41%.



## **Análisis y discusión de resultados**

### **Comprobación de la hipótesis**

Hipótesis: “La aplicación de un Programa de Capacitación por Competencias elevará el rendimiento del personal administrativo de Tame E.P.”

Al aplicar la primera evaluación del desempeño en el periodo comprendido entre enero a septiembre del 2012, y luego de realizar las tabulaciones correspondientes, los resultados fueron los siguientes:

Se aplicó la evaluación a 17 servidores de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa TAME E.P.

De los 17 servidores, 10 de ellos que corresponden al 58,82 % obtuvieron una calificación mayor al 90,5% que los ubica en la escala de excelentes, con un desempeño alto.

El 41,18 % que corresponde a los 7 servidores restantes, obtuvieron una calificación comprendida entre 80,5% a 90,4%, ubicándose en la escala de muy bueno, con un desempeño mejor a lo esperado.

Luego se realizó la capacitación por competencias en la segunda semana del mes de octubre del 2012, elaborada luego del levantamiento de los perfiles de los servidores, la cual contiene información como: Identificación general del puesto, descripción general del puesto, competencias del puesto y perfil de contratación.

Por último se realiza en la primera semana del mes de diciembre del 2012 la segunda evaluación al desempeño al mismo personal, con la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

De los 17 servidores de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa TAME E.P, los 17 que corresponden al 100% obtuvieron una calificación mayor al 90,5% que los ubica en la escala de excelentes, con un desempeño alto, lo cual significa que hubo una mejora del 41,18%, con respecto a la primera evaluación realizada.

De acuerdo a estos resultados la hipótesis ha sido comprobada.

#### **1.- Planteamiento**

Hi: El Programa de Capacitación por Competencias mejorará el Rendimiento Laboral del Personal Administrativo de la Empresa TAME E.P.

Ho: El Programa de Capacitación por Competencias no mejorará el Rendimiento Laboral del Personal Administrativo de la Empresa TAME E.P.

## 2.- Nivel de Significación

Se trabajara con un 5% de error admitido.

## 3.- Criterio

Con el 5% de error el valor de  $Z_t = 1.96$ , donde si el valor de  $Z_t$  es mayor a  $-1.96$  y menor a  $1.96$ , la hipótesis planteada en la Investigación se aprueba, caso contrario se aprobara la hipótesis nula.

## 4.- Cálculos

**TABLA 8. CALCULOS DE LA PRIMERA EVALUACION AL DESEMPEÑO**

| <b>PRIMERA EVALUACION</b> |                     |                    |
|---------------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Sujeto</b>             | <b>Evaluación 1</b> | <b>xi-med.arit</b> |
| <b>1</b>                  | 0,90                | 0,000499654        |
| <b>2</b>                  | 0,91                | 8,74775            |
| <b>3</b>                  | 0,89                | 0,000983007        |
| <b>4</b>                  | 0,93                | 7,00692            |
| <b>5</b>                  | 0,90                | 0,000455948        |
| <b>6</b>                  | 0,94                | 0,000468595        |
| <b>7</b>                  | 0,92                | 4,18685            |
| <b>8</b>                  | 0,93                | 0,000135654        |
| <b>9</b>                  | 0,90                | 0,000499654        |
| <b>10</b>                 | 0,93                | 0,00011336         |
| <b>11</b>                 | 0,94                | 0,000386007        |
| <b>12</b>                 | 0,96                | 0,001270713        |
| <b>13</b>                 | 0,94                | 0,000277125        |
| <b>14</b>                 | 0,89                | 0,000983007        |
| <b>15</b>                 | 0,91                | 8,74775E-05        |
| <b>16</b>                 | 0,95                | 0,00076436         |
| <b>17</b>                 | 0,92                | 4,18685            |
| <b>Totales</b>            | 15,68               | 0,007019882        |

Fuente: Empresa Pública TAME E.P    Elaborado por: Srta. Carolina Flores Ayala

Media Aritmética = 0,92235294

Varianza = 0,00041293

**TABLA 9. CALCULOS DE LA SEGUNDA EVALUACION AL DESEMPEÑO**

| SEGUNDA EVALUACION |              |             |
|--------------------|--------------|-------------|
| Sujeto             | Evaluación 2 | xi-med.arit |
| 1                  | 0,92         | 0,00031142  |
| 2                  | 0,92         | 0,00024483  |
| 3                  | 0,91         | 0,00082065  |
| 4                  | 0,93         | 2,1595      |
| 5                  | 0,92         | 0,00018624  |
| 6                  | 0,96         | 0,00069448  |
| 7                  | 0,93         | 3,1889      |
| 8                  | 0,94         | 1,8948      |
| 9                  | 0,92         | 0,00021454  |
| 10                 | 0,95         | 0,00033683  |
| 11                 | 0,95         | 0,00026742  |
| 12                 | 0,96         | 0,00074818  |
| 13                 | 0,94         | 6,9772      |
| 14                 | 0,91         | 0,00055918  |
| 15                 | 0,93         | 4,1869      |
| 16                 | 0,96         | 0,00074818  |
| 17                 | 0,93         | 1,3301      |
| Totales            | 15,87        | 0,00528788  |

Fuente: Empresa Pública TAME E.P    Elaborado por: Srta. Carolina Flores Ayala

Media Aritmética = 0,93364706

Varianza = 0,00031105

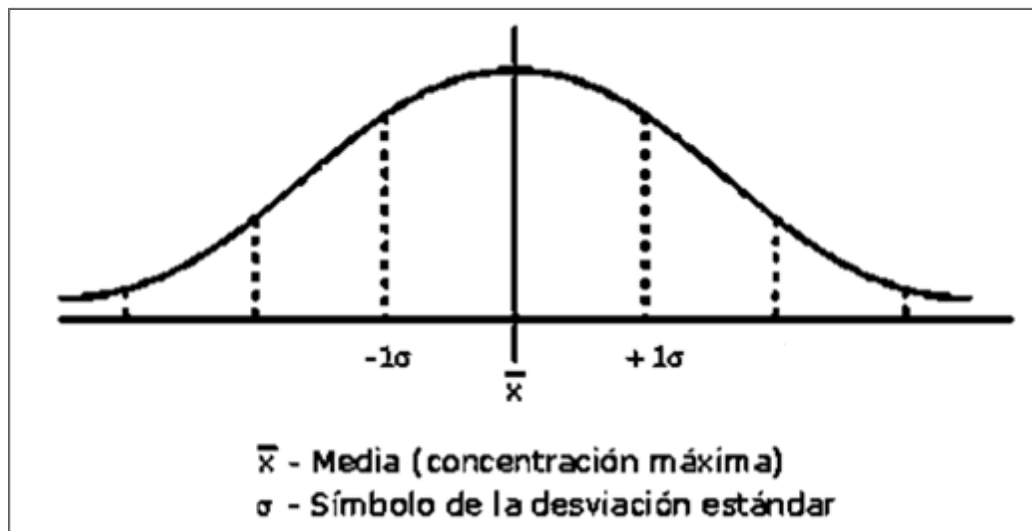
FORMULA

$$Z_t = \frac{\bar{X}_d - \bar{X}_a}{\sqrt{\frac{\delta^2}{n_1} + \frac{\delta^2}{n_2}}}$$

$$\sqrt{\frac{\delta^2}{n_1} + \frac{\delta^2}{n_2}}$$

$$Z_t = \frac{0,93364706 - 0,92235294}{\sqrt{\frac{0,00031105}{17} + \frac{0,00041293}{17}}}$$

$$Z_t = 1,73$$



## Conclusión

Como el valor de  $Z_t$  es igual a 1,73 el mismo que se encuentra entre los valores de  $-1,96$  hasta  $1,96$  queda aprobada la Hipótesis de Investigación que es:

“Desarrollar un Programa de Capacitación por Competencias con la finalidad de mejorar el Rendimiento del Personal Administrativo de la Empresa Tame E.P”

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

- Los resultados del trabajo permiten concluir que la Capacitación basada en el sistema de Competencias respondiendo directamente a las necesidades de cada puesto de trabajo, tuvo un impacto muy positivo en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa TAME E.P., logrando elevar el rendimiento laboral en un 41,18%, pues con la primera evaluación el porcentaje de servidores que se encontraban en el rango de excelente fue del 58,82%, luego de que se llevo a cado el Programa de Capacitación por Competencias, y aplicada la segunda evaluación al desempeño, todos los servidores se ubicaron en el rango de excelente.
- Gracias al Programa de Capacitación por Competencias, se pudo levantar los perfiles de cargo del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa TAME E.P, y de esta manera conocer las competencias específicas de cada puesto de trabajo, permitiendo actualizar el Manual de Funciones basados en los perfiles de cargo.
- El Programa de Capacitación por Competencias tuvo gran aceptación por parte de las autoridades de la Gerencia de Recursos Humanos, y la posibilidad de la integración de dichas competencias en todos los subsistemas de Recursos Humanos.

### **Recomendaciones**

- Llevar a cabo capacitaciones basadas es las competencias específicas de cada puesto, al menos una vez por año, para de esa manera fortalecer las capacidades y habilidades de cada funcionario de la Empresa TAME E.P.
- Realizar el levantamiento del perfil por competencias de todos los cargos de la empresa TAME E.P, para de esa manera tener conocimiento de las competencias que debemos fortalecer mediante las capacitaciones pertinentes y de esta manera actualizar el Manual de Funciones.
- Integrar las competencias en todos los subsistemas de Recursos Humanos, para de esa manera conocer las capacidades y cualidades específicas.

## C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Tangibles

- Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogota: McGraw Hill Interamericana.
- ALLES, Martha; *Dirección Estratégica De Recursos Humanos. Gestión Por Competencias: El Diccionario*. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.
- Martínez E, Eduardo., & Martínez A, Francisca. (2002). *Capacitación por Competencias*. Buenos Aires: Gracine.
- Castanyer, F. (199). *La Capacitación Permanente en la Empresa*. México: Alfaomega.
- Davis, W. B. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. MC, Graw Hill.

### Virtuales

- Desler, Aquino y Chiavenato(2012). *wikilearning.com*. Recuperado el 11 de Enero de 2012, de wikilearning.com:  
[http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal/1992 1-1](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal/1992%201-1)
- *gestiónrrhh.wikispaces.com*. (2012). Recuperado el 08 de 03 de 2012, de  
<http://gestionrrhh2.wikispaces.com/file/view/T%C3%A9cnicas+de+Capacitaci%C3%B3n.pdf>
- Ministerio de Salud. (2012). *www.minsa.gob.pe*. Recuperado el 13 de 04 de 2012, de  
<http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>
- *monografías.com*. (2012). Recuperado el 20 de 04 de 2012, de  
<http://www.monografias.com/trabajos89/sistemas-evaluacion-desempeno/sistemas-evaluacion-desempeno.shtml>
- *Monografías.com*. (2012). Recuperado el 14 de 04 de 2012, de  
<http://www.monografias.com/trabajos82/administracion-competencias/administracion-competencias2.shtml>

- *www.asimetcapacitacion.cl*. (2012). Recuperado el 15 de 03 de 2012, de [http://www.asimetcapacitacion.cl/capacitacion\\_evaluacion\\_%20impacto.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/capacitacion_evaluacion_%20impacto.htm)
- *www.buenastareas.com*. (2012). Recuperado el 02 de 02 de 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-Del-Talento-Humano-Capacitacion-y/3334953.html>
- *www.elprisma.com*. (02 de 10 de 2012). Recuperado el 20 de 12 de 2012, de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/)
- *www.gestiopolis.com*. (2012). Recuperado el 25 de 02 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/23/evgabi.htm>
- *www.monografias.com*. (2012). Recuperado el 15 de 01 de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos89/capacitacion-al-personal/capacitacion-al-personal.shtml>
- *www.oocities.org*. (2012). Recuperado el 15 de 01 de 2012, de <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>

## **ANEXOS**

### **Anexos A. Plan de Investigación Aprobado**

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUDOR

FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CARRERA: Psicología Industria

LINEA DE INVESTIGACIÓN: Impacto de los nuevos modelos de gestión administrativa y manejo del talento humano.

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Carolina Flores

NOMBRE DEL SUPERVISOR: Doc. Jorge Herrán

AÑO 2011-2012



1. TÍTULO: DESARROLLAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA TAME E.P

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Si el ser humano, es el recurso más importante con que cuenta una Empresa no podemos ignorar que su desarrollo depende del crecimiento de su personal.

El Mundo de las empresas ha experimentado un profundo cambio. La globalización significa que si una empresa no está rindiendo como se requiere, alguien, en alguna parte del mundo la va a reemplazar. Además el trabajador de antes está siendo desplazado, por un nuevo tipo de empleado, que es más educado, más independiente y más exigente. En este nuevo entorno de negocios, que presenta desafíos sin precedentes para las empresas, debemos empezar a considerar el capital humano como el recurso más importante para conseguir el crecimiento y desarrollo de nuestra organización. Es en la persona donde radica la posibilidad de acumular el conocimiento, de dar saltos en la innovación y de movilizar las voluntades de las personas que componen una organización. El programa de capacitación por competencias pretende elevar el rendimiento del personal administrativo de la empresa Tame, mediante un aprendizaje profundo y personalizado a cada uno de los empleados, donde todos los actos o eventos formativos estén relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona centrándose en el acto mismo de la formación, creando primero un ambiente de aprendizaje en la organización.

En esta capacitación ira a la par la mejora y el desarrollo personal como también de lograr un cambio en la cultura de la organización.

La principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción casi natural y continúa en la vida productiva de la persona.

El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

Mi proyecto cuenta con el apoyo del Jefe de Capacitación así como la del Gerente de Recursos Humano, quienes me proveerán del tiempo necesario para la ejecución de cada una de las actividades que llevaré a cabo dentro de la empresa, además de contar también con los recursos materiales y financieros necesarios para llevar a cabo mi investigación.

### **3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

#### **3.1 Formulación del problema**

Al desarrollar un Programa de Capacitación por Competencias se podrá mejorar el rendimiento del personal Administrativo de la Empresa TAME E.P

#### **3.2 Preguntas**

- ¿Será que el personal administrativo de la empresa TAME EP, desee participar de la capacitación por competencias?
- ¿El programa de capacitación por competencias tendrá una aceptación positiva por parte del personal administrativo de la empresa TAME E.P?
- ¿Si se logrará aplicar el programa de capacitación por competencias permitirá elevar el rendimiento del personal administrativo de la empresa TAME EP?
- ¿El programa de capacitación por competencias lograra satisfacer las expectativas de la Gerencia de la empresa TAME E.P?

#### **3.3. Objetivos**

##### **➤ Objetivo General**

- Elevar el rendimiento laboral del personal administrativo de la Empresa TAME E.P, mediante el desarrollo de un programa de capacitación por competencias.

##### **➤ Objetivos Específicos**

- Identificar cuidadosamente las competencias a ser tomadas en cuenta en nuestro plan de capacitación para que estén acorde a las actividades que el personal administrativo realiza continuamente.
- Acoplar al personal administrativo sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación., para lograr una integración total, tanto profesional como personal.

- Lograr en el personal un conocimiento profundo y directo al aplicar una instrucción individualizada.

### 3.4. Delimitación espacio temporal

Mi Proyecto de Investigación lo llevaré en la Empresa TAME E.P desde el 01 de octubre del 2011 hasta el 30 de septiembre del 2012.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. Posicionamiento teórico:

Mi proyecto de Investigación se basa en la Teoría de dos autores muy importantes que son el Economista Eduardo Martínez y la Psicóloga Organizacional Francisca Martínez que hablan acerca de la importancia de la capacitación teniendo en cuenta las competencias, los mismos que afirman que “Las normas de competencias especifican el desempeño deseable a nivel de unidades de competencia y elementos de competencia, estableciendo los criterios de evaluación y medios de prueba correspondiente. A partir del análisis de las normas de competencia es posible deducir los conocimientos, las habilidades y la disposición anímica necesarias para el correcto desempeño de un cargo, antecedentes importantes para fines de selección de personal, evaluación al desempeño, capacitación laboral (detección de necesidades), planes de compensación y carrera profesional”.

### 4.2. Plan analítico:

Títulos y Subtítulos

#### CAPITULO I

#### CAPACITACIÓN

##### 1.1.- Introducción

##### 1.2.- Concepto de Capacitación

##### 1.3.- Objetivos de Capacitación

##### 1.4.- Importancia de la Capacitación

- a. Productividad
- b. Calidad
- c. Planeación de los Recursos Humanos
- d. Salud y seguridad
- e. Dimensión psicológica
- f. Desarrollo personal

- g.** Prevención de la obsolescencia
- h.** Supervivencia

**1.5.- El proceso básico de la capacitación**

- a)** Análisis de tareas
- b)** Desarrollo de desempeño

**1.7.- Determinación de necesidades de capacitación**

**1.7.1) Medios para la determinación de necesidades de capacitación**

- a.** Evaluación de desempeño
- b.** Observación
- c.** Cuestionarios
- d.** Solicitud de supervisores y gerentes
- e.** Entrevistas con supervisores y gerentes
- f.** Reuniones ínter departamentales
- g.** Examen de empleados
- h.** Modificación de trabajo
- i.** Entrevista de salida
- j.** Análisis de cargos

**1.7.2) Indicadores de Capacitación**

- a.** Indicadores a priori
- b.** Indicadores a posteriori

**CAPITULO II**

**EL CONCEPTO DE COMPETENCIA EN LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**2.1.- Que son competencias**

**2.2.- Clasificación de las competencias a partir del comportamiento**

- a.** Gestión de recursos
- b.** Relacionamiento interpersonal
- c.** Uso de la información
- d.** Comprensión de sistemas
- e.** Uso de tecnología

**2.3.- Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento**

**2.4.- El enfoque de competencia en la gestión de los recursos humanos**

- a.** Reclutamiento y selección del personal

- b.** Evaluación del desempeño
- c.** Capacitación
- d.** Compensación
- e.** Incentivos

#### 4.3. Referencias bibliográficas del Marco Teórico

- MARTINEZ E, Eduardo; MARTINEZ A, Francisca. *Capacitación por Competencias Principios y Métodos*. Primera Edición. Santiago de Chile. 2009. p 2-12. ISBN: 179.050
- [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal/19921-1](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal/19921-1)
- <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

#### 5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Mi tema de Investigación tiene un enfoque mixto porque va a medir variables como son las competencias de los funcionarios de Tame, pero también va a englobar los problemas de rendimiento.

#### 6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que llevaré a cabo es Correlacional porque abordare la relación entre dos variables al utilizar un Programa de Capacitación por Competencias para poder mejorar el rendimiento de los funcionarios de Tame E.P.

#### 7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Se podrá elevar el rendimiento del personal administrativo de TAME E.P mediante la aplicación de una Capacitación por Competencias.

| V. INDEPENDIENTE  | INDICADOR   | MEDIDA   | INSTRUMENTO              |
|---|---|--|--------------------------|
| Elevar el rendimiento del personal administrativo de TAME E.P | Cumplimiento de metas<br>Ausentismo<br>Trabajo en equipo<br>Iniciativa<br>Colaboración<br>Creatividad | Siempre<br>Frecuentemente<br>A veces<br>Nunca            | Encuestas                |
| V. DEPENDIENTE  | INDICADOR   | MEDIDA   | INSTRUMENTO              |
| Capacitación por competencias                                 | Conocimientos<br>Destrezas<br>Habilidades<br>Valores  | Excelente<br>Muy bueno<br>Bueno<br>Regular<br>Deficiente | Encuestas<br>Entrevistas |

## 8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

**8.1** Diseño Cuantitativo: El diseño de mi Investigación será cuantitativo pues trabajaré con datos estadísticos en lo que se refiere a las evaluaciones al desempeño de los servidores de la Gerencia de Recursos Humanos de TAME E.P, y datos comparativos al finalizar mi Capacitación por Competencias, que me permitirán verificar si el desempeño de los funcionarios se elevó.

## 9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

### 9.1 Población y muestra

#### 9.1.1 Características de la población o muestra

Toda mi muestra es:

- Servidores del área administrativa de la Empresa Tame E.P.
- Pertenecen al departamento de Recursos Humanos de Tame E.P.
- Oscilan en edades entre 24 y 50 años de edad.
- Deben mantener relaciones con el cliente externo.
- Tienen a su cargo personal.

### 9.1.2 Diseño de la muestra

El diseño de mi muestra será No Probabilística porque elegiré a un grupo de 25 funcionarios del área administrativa del departamento de Recursos Humanos de Tame E.P.

### 9.1.3 Tamaño de la muestra

Cuento con una población de 550 funcionarios del área administrativa de la Empresa Tame E.P, pero trabajare con una muestra de 25 funcionarios del Departamento de RR.HH, a los cuales impartiré una Capacitación por competencias.

## 10. METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

### Métodos

Deductivo: Este método será de mucha ayuda pues me permitirá dar una explicación general de la capacitación por competencias para posteriormente basarme en cada una de las competencias que potencializaré en los servidores de Tame.

También utilizaré este método al momento de dar la explicación, pues lo haré con todo el personal administrativo de Tame, para luego supervisar a cada uno de los servidores individualmente.

Inductivo: A través de este método podré analizar uno por uno a los funcionarios para determinar sus conocimientos, para luego tener una visión general de todo el personal administrativo de Tame E.P.

Estadístico: Mediante este método podré tener una comparación estadística de los resultados de las antiguas evaluaciones de desempeño aplicadas antes de la Capacitación por competencias y las aplicadas después, es decir en que porcentaje hubo un mejoramiento en el rendimiento del personal administrativo.

### Técnicas

Observación: Por medio de esta técnica podré darme cuenta del desempeño del personal administrativo, observando al momento de ellos llevar a cabo sus funciones, y de que manera lo realizan, y cuales son sus principales falencias.

Talleres.- Esta técnica la utilizaré al momento de exponer el tema acerca de la Capacitación por competencias, para una fácil comprensión y asimilación del conocimiento, en el cual exista tanto la participación del instructor, como de los participantes.

Torbellinos de Ideas: Es de mucha ayuda pues estimula a la participación de los participantes mediante la exposición de ideas que serán espontáneas y que permitirán desarrollar la imaginación y la creatividad, además de sacar ideas que nacen de los mismos funcionarios.

## **11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Análisis de cargos
- Analizar las evaluaciones de desempeño actuales del personal administrativo.
- Levantar Competencias
- Elaborar el programa de Capacitación por competencias.
- Llevar a cabo el programa de Capacitación por Competencias.
- Aplicar de los resultados de la Evaluación de Desempeño en los procesos de Capacitación.
- Impacto de el programa de Capacitación por competencias en el rendimiento de los servidores del área administrativa de la Empresa Pública TAME E.P.
- Realizar nuevas evaluaciones de Desempeño.

Verificar si luego de la aplicación de la capacitación por competencias, mejoro el rendimiento del personal administrativo de Tame

## **12. PLAN DE ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Lo que espero al final de mi Proyecto de Investigación es comprobar si luego de la aplicación de una capacitación basada en las competencias específicas y acorde a los puestos de trabajo, se podrá mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del departamento de Recursos Humanos de la Empresa Tame E.P, de manera que puedan desempeñar de manera efectiva y eficaz cada una de las funciones hacia ellos encomendados.

## **13. RESPONSABLES**

Alumno: Carolina Flores

Supervisor de Investigación: Doc. Jorge Herrán



## 14. RECURSOS

### 14.1. Recursos Materiales

- Libros
- Papel bon
- Esferos
- Corrector
- Borrador
- Lápices
- Marcadores
- Clips
- Carpetas
- Hojas de papel universitario

### 14.2 Recursos Económicos

- Libros .....20
- Papel bon.....10
- Esferos .....5
- Corrector.....2
- Borrador.....2
- Lápices.....4
- Marcadores.....10
- Clips.....5
- Carpetas.....10
- Hojas de papel universitario.....15
- Movilización.....20
- Internet.....30
- Copias.....30

### 14.3 Recursos Tecnológicos

- Computadora .....50
- Impresora .....100
- Reproductor de Audio y Sonido .....50
- Flash Memory.....20
- Cámara fotográfica.....30
- Internet.....50

#### 14.4 Recursos Humanos

- Investigador: Carolina Flores
- Tutor: Jorge Herrán
- Supervisor: Cecilia Vargas
- 25 funcionarios del área administrativa del área de RR.HH, de TAME EP.

Presupuesto Básico: 468

## CRONOGRAMA

| FECHA   | OCTUBRE |   |   |   | NOVIEMBRE |   |   |   | DICIEMBRE |   |   |   | ENERO |  |  |  | FEBRERO |  |  |  | MARZO |  |  |  | ABRIL |  |  |  | MAYO |  |  |  | JUNIO |  |  |  | JULIO |  |  |  | AGOSTO |  |  |  | SEPTIEMBRE |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|--|--|--|---------|--|--|--|-------|--|--|--|-------|--|--|--|------|--|--|--|-------|--|--|--|-------|--|--|--|--------|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Elaboración y aprobación del proyecto de investigación. | X       | X | X | X | X         | X | X | X | X         | X | X | X |       |  |  |  |         |  |  |  |       |  |  |  |       |  |  |  |      |  |  |  |       |  |  |  |       |  |  |  |        |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## 15. BIBLIOGRAFIA

- GRADOS ESPINOSA, Jaime A. *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Cuarta Edición. (México, D.F.): Editorial Trillas, Marzo de 2009.p 354. ISBN: 9786071701237
- MARTINEZ E, Eduardo; MARTINEZ A, Francisca. *Capacitación por Competencias Principios y Métodos*. Primera Edición. Santiago de Chile. 2009. p 2-12. ISBN: 179.050
- [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal/19921-1](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal/19921-1)
- <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

## 16. ANEXOS (OPCIONAL)

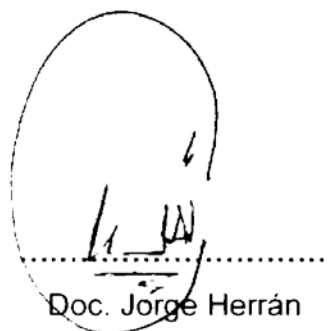
**Fecha de Presentación:** 20 de diciembre del 2011

### FIRMAS

.....

Carolina Flores

**ESTUDIANTE**



Doc. Jorge Herrán

**SUPERVISOR INVESTIGACIÓN**

## **Anexo B. Glosario técnico**

### **A**

#### **Aclimataje**

Cambios adaptativos que se producen en una persona en respuesta a cambios en su medio ambiente de trabajo.

#### **Aptitudes naturales**

Término usado en Filosofía y Sociología para indicar la orientación selectiva del hombre en relación con una situación o problema cualquiera. El pragmatismo de Juan Dewey fue su introductor, como sinónima de hábito. La fenomenología de Edmund Husserl también habla de una actitud natural consistente en aceptar como existente el mundo en el que vivimos. Es una crítica a la duda radical, consistente en suspender esa actitud natural.

#### **Aleatoria**

Todo proceso cuyo resultado no es previsible más que en razón de la intervención del azar. El resultado de todo suceso aleatorio no puede determinarse en ningún caso antes de que este se produzca.

### **B**

#### **Bagaje**

Conjunto de conocimientos o noticias que posee una persona.

### **C**

#### **Checklist**

Es una lista de comprobación que una creación de criterios de comprobación en forma de una lista, cuya observación garantiza, que nada salga mal en u proceso ya sea industrial o de cualquier otro tipo. Lo mejor es elaborar la lista de comprobación siguiendo el método paso - a - paso. Tachar por medio de una cruz o incluir los diversos puntos garantiza que ningún detalle importante se quede en el tintero.

#### **Colisionan**

Conflicto entre ideas, intereses o sentimientos opuestos, o entre las personas que los tienen.

### **D**

#### **Descrédito**

Disminución o pérdida de la buena fama o reputación.

### **E**

Empleabilidad

**Capacidad de una persona de acceder a un puesto de trabajo, mantenerse en él y reubicarse en otro caso de pérdida del primero.**

F

Fascículos de instrucción programada

Los fascículos de instrucción programada consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas.

H

Holguras

Las holguras proporcionan información sobre el tiempo de holgura disponible para las operaciones individuales. Por ejemplo, las holguras calculadas durante la programación se pueden utilizar en el ajuste de capacidades para desplazar las operaciones entre las fechas más tempranas y las más tardías o para ampliar las duraciones.

Homogéneo

Que está formado por elementos con una serie de características comunes referidas a su clase o naturaleza que permiten establecer entre ellos una relación de semejanza

Heterogéneo.

La heterogeneidad se refiere a objetos o colecciones de objetos que no tienen relación o similitud entre sí.

I

Imperativo

El modo imperativo es uno de los modos verbales utilizados para expresar órdenes, mandatos, o deseos.

M

Meticuloso

Se aplica a la persona que hace las cosas con gran cuidado, detalle y atención, empleando tiempo y paciencia para que salgan bien.

Monopólicas

Derecho legal concedido a un individuo o a una empresa para explotar en exclusiva un negocio o para vender un determinado producto.

## O

### Obsolescencia

Este **adjetivo**, que procede del latín **obsolescens**, hace mención a algo que se está volviendo obsoleto, antiguo o arcaico y que, por lo tanto, cae en desuso. Cuya causa principal puede ser el desarrollo de nueva información o tecnología más avanzada.

### Oligopólicas

Un oligopolio (del griego oligo=pocos, polio=vendedor) es un mercado dominado por un pequeño número de vendedores o prestadores de servicio (oligopólicos-oligopolistas). Debido a que hay pocos participantes en este tipo de mercado, cada oligopólico está al tanto de las acciones de los otros. Las decisiones de una empresa afectan o causan influencias en las decisiones de las otras. Por medio de su posición ejercen un poder de mercado provocando que los precios sean más altos y la producción sea inferior.

## P

### Planificación coyuntural

Se ocupa de las acciones de capacitación para resolver y prevenir problemas operativos o de clima organizacional de la empresa, tales como cambios de tecnología para lo cual el personal debe estar preparado.

### Planificación estratégica

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competencias deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas.

### Pormenorizado

Describir, enumerar o representar algo con todos los detalles.

## S

### Sistemático

Que sigue o se ajusta a un sistema o conjunto de elementos ordenados.

## Staff

Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

## T

### Tema Monográfico

Es un documento que trata un tema en particular porque está dedicada a utilizar diversas fuentes compiladas y procesadas por uno o por varios autores.

### Tipología

La tipología, literalmente el estudio de tipos o clases, se encarga, en diversos campos de estudio, de realizar una clasificación de diferentes elementos. El término también se puede referir a los "tipos" de letra, utilizados en cualquier soporte escrito.



## Anexo C. Matriz para levantamientos de perfiles por competencias



### MATRIZ DE ACTIVIDADES ESCENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

UNIDAD:

NOMBRE DEL CARGO:

FECHA:

EXPERTOS:

| No. | DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES<br>DEL PUESTO | VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA<br>ESTABLECER LAS ESCENCIALES |    |    |       |
|-----|---|--|----|----|-------|
|     |   | F  | CE | CM | TOTAL |
| 1   |   |  |    |    |       |
| 2   |   |  |    |    |       |
| 3   |   |  |    |    |       |
| 4   |   |  |    |    |       |
| 5   |   |  |    |    |       |
| 6   |   |  |    |    |       |
| 7   |   |  |    |    |       |
| 8   |   |  |    |    |       |
| 9   |   |  |    |    |       |
| 10  |   |  |    |    |       |



**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESCENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS  
DEL PUESTO**

UNIDAD:

NOMBRE DEL CARGO:

FECHA:

EXPERTOS:

| TRANSCRIBA LAS<br>ACTIVIDADES<br>ESCENCIALES DEL<br>PUESTO | CONOCIMIENTOS | PCD | DESTREZAS<br>REQUERIDAS | VALORES Y<br>PRINCIPIOS |
|--|---------------|-----|-------------------------|-------------------------|
|  |               |     |                         |                         |
|  |               |     |                         |                         |
|  |               |     |                         |                         |
|  |               |     |                         |                         |



**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESCENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS  
DEL PUESTO**

UNIDAD:

NOMBRE DEL CARGO:

FECHA:

EXPERTOS:

| TRANSCRIBA LAS ACTIVIDADES<br>ESCENCIALES DEL PUESTO | CONOCIMIENTOS | PCD | DESTREZAS<br>REQUERIDAS |
|--|---------------|-----|-------------------------|
|  |               |     |                         |
|  |               |     |                         |
|  |               |     |                         |
|  |               |     |                         |



MATRIZ DE ACTIVIDADES ESCENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE  
COMPETENCIAS DEL PUESTO

UNIDAD:

NOMBRE DEL CARGO:

FECHA:

EXPERTOS:

| TRANSCRIBA LAS ACTIVIDADES<br>ESCENCIALES DEL PUESTO | CONOCIMIENTOS |
|--|---------------|
|  |               |
|  |               |
|  |               |
|  |               |



**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESCENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS  
DEL PUESTO**

UNIDAD:

NOMBRE DEL CARGO:

FECHA:

EXPERTOS:

| TRANSCRIBA LAS ACTIVIDADES ESCENCIALES<br>DEL PUESTO | CONOCIMIENTOS | PCD |
|--|---------------|-----|
|  |               |     |
|  |               |     |
|  |               |     |
|  |               |     |

| Destrezas específicas              | ¿Aplica?  | Especifique   | Requerimientos   |
|------------------------------------|---|---|--|
| 1.- Manejar programas informáticos |   | Internos:<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>Externos:<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>  | 1      2      3<br><br>1      2      3<br><br>1      2      3<br><br><br><br>1      2      3<br><br>1      2      3<br><br>1      2      3 |
| 2.- Usar otros idiomas             |   | Idioma:<br><br><div>Bajo   Alto   Medio</div> Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/><br>Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/><br>Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> | ○  |
|                                    | Idioma:<br><br><div>Bajo   Alto   Medio</div> Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/><br>Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/><br>Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |   |  |
| 3.- Opera Equipos de oficina:      |   |   | 1      2      3  |

|  |  |  |           |
|--|--|--|-----------|
| 4.- Opera equipos y/o herramientas especiales: |  |  | 1   2   3 |
| 5.- Otras destrezas específicas:               |  |  | 1   2   3 |

| Transcriba los conocimientos | Señale    | Transcriba las destrezas generales | Señale    |
|------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------|
| 1.                           | 1   2   3 | 1.                                 | 1   2   3 |
| 2.                           | 1   2   3 | 2.                                 | 1   2   3 |
| 3.                           | 1   2   3 | 3.                                 | 1   2   3 |
| 4.                           | 1   2   3 | 4.                                 | 1   2   3 |
| 5.                           | 1   2   3 | 5.                                 | 1   2   3 |
| 6.                           | 1   2   3 | 6.                                 | 1   2   3 |
| 7.                           | 1   2   3 | 7.                                 | 1   2   3 |
| 8.                           | 1   2   3 | 8.                                 | 1   2   3 |
| 9.                           | 1   2   3 | 9.                                 | 1   2   3 |
| 10.                          | 1   2   3 | 10.                                | 1   2   3 |

| Nivel de Educación Formal        | Años de estudio | Titulo | Área Académica de Especialización |
|----------------------------------|-----------------|--------|-----------------------------------|
| Secundaria Completa              |                 |        |                                   |
| Carrera Universitaria incompleta |                 |        |                                   |
| Carrera Técnica                  |                 |        |                                   |
| Carrera Universitaria Completa   |                 |        |                                   |
| Post grados                      |                 |        |                                   |
| Diplomado/especialización        |                 |        |                                   |
| Maestría:                        |                 |        |                                   |
| Doctorado:                       |                 |        |                                   |

| CAPACITACION ADICIONAL |                 |
|------------------------|-----------------|
| MATERIA/TEMA           | NUMERO DE HORAS |
|                        |                 |
|                        |                 |
|                        |                 |
|                        |                 |



|  |   |
|--|---|
| EXPERIENCIA  |   |
| <input type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares<br><input type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares<br><input type="checkbox"/> Experiencia interna en otras posiciones |   |
| <input type="checkbox"/> Menos de un año<br><input type="checkbox"/> Entre uno y dos años<br><input type="checkbox"/> Entre dos y cuatro años  | <input type="checkbox"/> Entre cinco y siete años<br><input type="checkbox"/> Entre ocho y diez años<br><input type="checkbox"/> Más de quince años |

.....

JEFE DEPARTAMENTAL

.....

TITULAR DEL CARGO

## Anexo D. Matriz del manual funcional de puestos



### IDENTIFICACION GENERAL DEL PUESTO



- 1.1. AREA:
- 1.2. NOMBRE DEL PUESTO:
- 1.3. PUESTO DEL QUE DEPENDE:
- 1.4. PUESTO QUE SUPERVISA:

### II.- DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO

2.1. MISIÓN DEL PUESTO:

2.2. TAREAS O FUNCIONES DEL PUESTO:

- a) .....
- b) .....
- c) .....
- d) .....
- e) .....
- f) .....
- g) .....

### III.- COMPETENCIAS DEL PUESTO

- a) .....
- b) .....
- c) .....
- d) .....
- e) .....

### IV.- PERFIL DE CONTRATACIÓN

- 4.1. EDUCACION FORMAL:
- 4.2. EDUCACIÓN INFORMAL:
- 4.3. EXPERIENCIA LABORAL:

## **Anexo E. Programa de capacitación por competencias**

### **PROGRAMA DE CAPACITACION POR COMPETENCIAS**

#### **INTRODUCCIÓN**

Es de conocimiento común que los recursos materiales y financieros de una empresa no son los causantes de la excelencia de la misma, sino está dada por su grado de competitividad, la cual está formada por un conjunto de Competencias las cuales proveen de las herramientas indispensables, que permite el desarrollo y el acceso a nuevos mercados. Al ser las Competencias de vital importancia para la ejecución optima de las funciones de cada uno de los puestos, debido a que por una parte están orientadas a la práctica, y además permiten la inserción casi natural y continua en la vida productiva de la persona, y al no encontrarse TAME familiarizada con el tema, pienso que es conveniente la implementación de una Capacitación por Competencias para el personal de la Gerencia de Recursos Humanos, pues es este quien debe empaparse del tema, para posteriormente ponerlo en práctica, y finalmente pueda expandirse al resto del personal tanto administrativo, como operativo de la Empresa.

TAME cuenta con un Plan Anual de Capacitación, además de un Mes Base, así como un cronograma de capacitación, sin embargo todos estos están dirigidos en su mayoría al personal operativo, y muy poco le dan importancia al personal administrativo de la empresa, es por ello que mi Plan va enfocado a ellos.

La preocupación y desarrollo de las competencias depende exclusivamente de la organización, así como potenciar al máximo el recurso más importante de la organización, como es el Capital Intelectual presente en todo ser Humano.

#### **MISIÓN**

Proporcionar transporte aerocomercial nacional e internacional con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, a fin de obtener rentabilidad social y financiera.

#### **VISIÓN**

Mantener el liderazgo nacional, ser preferida por la calidad de su servicio y proyectarse internacionalmente.

## VALORES

### Servicio

Refleja el amor, la vocación y la satisfacción propia por la asistencia a los demás. Es el afecto, la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el trato con nuestros clientes, viajeros, socios comerciales y compañeros.

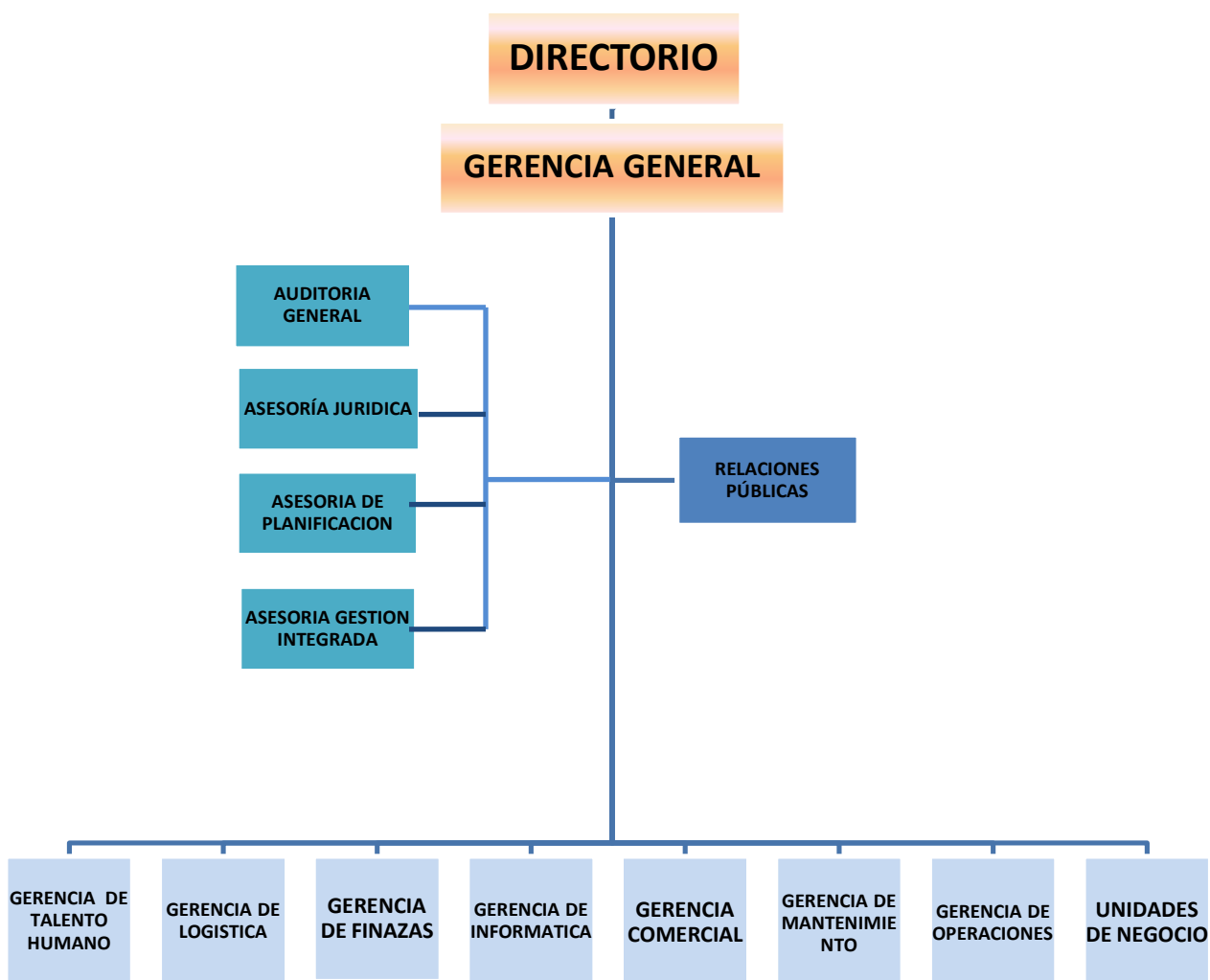
### Integridad

Somos colaboradores confiables, honestos y leales con nuestros clientes y nuestra organización, y con alto sentido de la responsabilidad, en todos nuestros actos

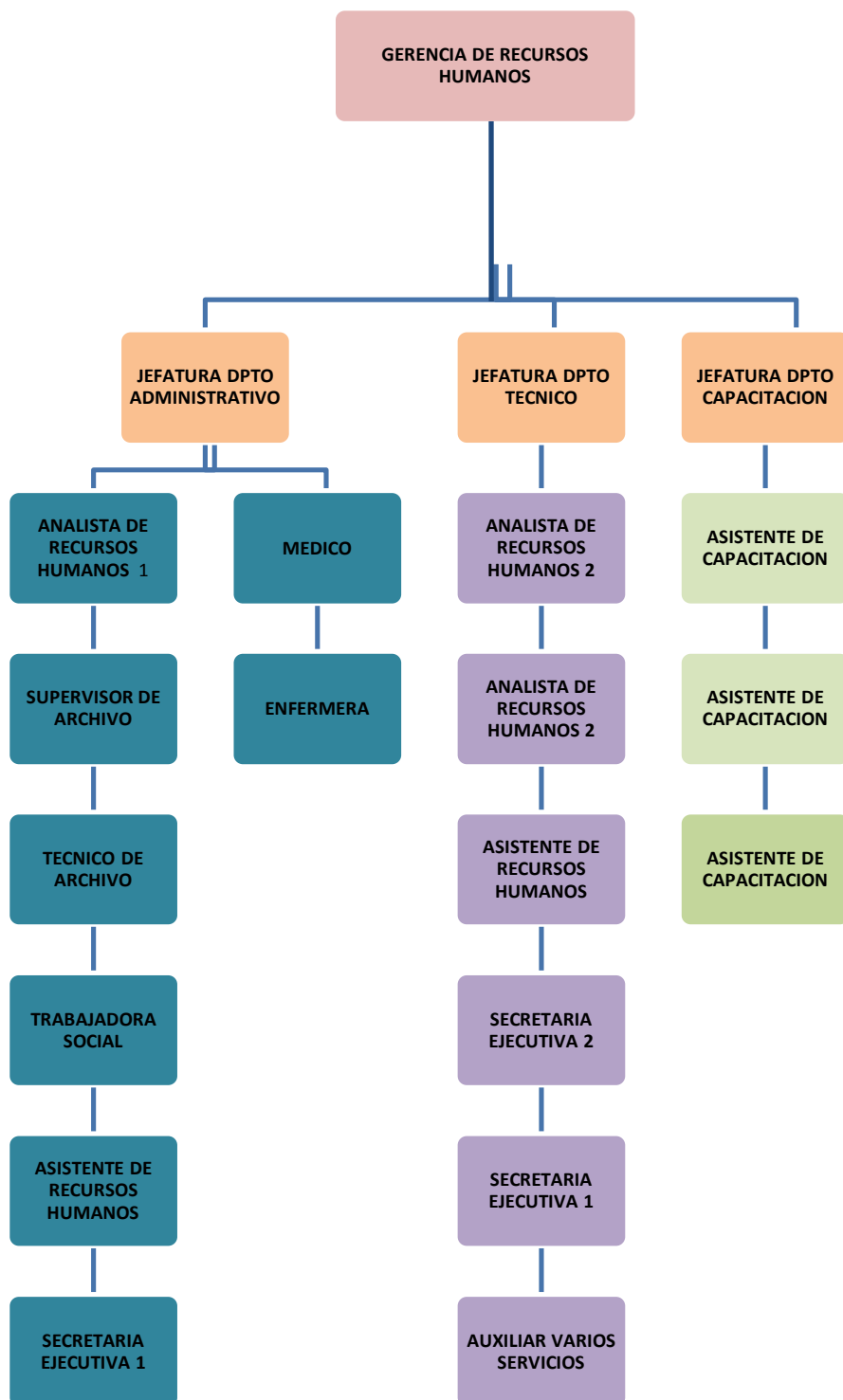
### Compromiso

Exigencia asumida por voluntad propia, empleando nuestras mejores capacidades para el cumplimiento de lo encomendado y el logro de los objetivos de nuestra organización.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



## OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Lograr la ayuda de cada uno de los trabajadores de la empresa al alcance de la misión y objetivos de la misma.
- Proporcionar a cada uno de nuestros empleados nuevos o actuales conocimientos, las habilidades necesarias para realizar con énfasis su trabajo y así llegar a altos niveles de productividad.

## OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Mejorar el desempeño de los servidores de la Gerencia de Recursos Humanos de Tame, definiendo y sistematizando las competencias relacionados directamente con su puesto de trabajo, incluidos conocimientos, habilidades, actitudes y conductas, y potenciarlas al máximo, alineadas con los objetivos y estrategias de la empresa.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Dar a conocer a la Gerencia de Recursos Humanos la importancia de la implementación de la gestión por competencias en la empresa.
- Lograr que cada servidor identifique cuales son las competencias que deberían adquirir para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo.
- Conseguir que los servidores pongan en práctica cada una de las competencias identificadas para su puesto de trabajo.
- Demostrar al departamento de Capacitación la importancia de capacitar al personal administrativo de la empresa.



## POLÍTICAS DE LA CAPACITACIÓN

1. Se llevará a cabo dos eventos de capacitación, donde participarán 9 servidores en cada uno, con el objetivo de no dejar sin personal a ningún Departamento de la Gerencia de Recursos Humanos.
2. Es mandatorio que todos los servidores convocados a los eventos de capacitación asistan de manera obligatoria.
3. La capacitación de TAME E.P. debe estar orientada a complementar y perfeccionar las competencias de cada uno de los trabajadores acorde con el nivel de exigencia y responsabilidad del cargo, siempre orientados a generar cambios y mejoras continuas en la calidad.

## ALCANCE

El presente plan de capacitación por competencias es de aplicación para el personal administrativo de la Gerencia de Recursos Humanos que trabajan en la empresa TAME E.P.


## RESPONSABLES

En TAME E.P. son responsables del cumplimiento del plan de capacitación:

- Departamento de Capacitación
- Srta. Carolina Flores Ayala

## PRESUPUESTO

El presupuesto aproximado para la capacitación es de 500 dólares americanos, para la Gerencia de Recursos Humanos.

|  EVENTO | OBJETIVO DEL EVENTO   | CONTENIDO                               | DURACIÓN   | FECHA            | PRESUPUESTO | RESPONSABLE  | PARTICIPANTES | METODOLOGÍA | LUGAR |
|--|---|---|------------|------------------|-------------|--|---------------|-------------|-------|
| <b>DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES</b>  | Dirigir a los asistentes para que puedan aplicar de una manera sencilla y práctica la Metodología de gestión por competencias en cada uno de sus actividades diarias. Además se busca brindar los elementos conceptuales, | Referentes conceptuales                 | 15 minutos | 10 de octubre/12 | \$ 500      | Dpto. de Capacitación de TAME E.P<br>Srta. Carolina Flores Ayala | 9             | Charla      | Quito |
|  |   | Que son competencias                    | 15 minutos | 10 de octubre/12 |             |  | 9             | Charla      |       |
|  |   | Tipos de competencias                   | 15 minutos | 10 de octubre/12 |             |  | 9             | Charla      |       |
|  |   | Modelo de competencias                  | 20 minutos | 10 de octubre/12 |             |  | 9             | Charla      |       |
|  |   | Que incluye el modelo de competencias   | 20 minutos | 10 de octubre/12 |             |  | 9             | Charla      |       |
|  |   | Que implica la gestión por competencias | 20 minutos | 10 de octubre/12 |             |  | 9             | Charla      |       |
|  |   | Las competencias en 10 respuestas.      | 15 minutos | 10 de octubre/12 |             |  | 9             | Charla      |       |
|  |   |   |            |                  |             |  |               |             |       |

|  |  |  |            |                  |  |  |        |        |  |
|--|--|--|------------|------------------|--|--|--------|--------|--|
|  | procedimentales y actitudinales, necesarios para la realización exitosa del proceso de trabajo, aplicando el enfoque de competencias . | Perfil de cargos por competencias          | 15 minutos | 11 de octubre/12 |  |  | 9      | Charla |  |
|  |  | Descubriendo nuestras competencias en TAME | 30 minutos | 11 de octubre/12 |  |  | 9      | Taller |  |
|  |  | Talleres individuales y de equipo          | 1 hora     | 11 de octubre/12 |  |  | 9      | Taller |  |
|  |  | Conclusiones                               | 15 minutos | 11 de octubre/12 |  |  | 9      | Charla |  |
|  |  | TOTAL                                      |            |                  |  |  | \$ 500 |        |  |

## INFORMACION SOBRE EL INSTRUCTOR

Néstor Tamayo D.-

Administrador de empresas de La Universidad Javeriana de Cali,

Máster en Gerencia de Mercadeo Estratégico de La Universidad Javeriana de Cali.

Máster en Bussiness Managment de La Universidad Austral de Buenos Aires (Argentina).

Experiencia profesional:

Gerente de Producto de Suzuki Motor de Colombia.

Gerente de Mercadeo de Consumo de Schering Plough de Colombia.

Gerente de mercadeo de BDF Nívea Colombia y Ecuador.

Vicepresidente de mercadeo de Diners Club.

Gerente de División Plough y Key en Schering Plough de Ecuador.

Gerente de mercadeo de Italhealth del Ecuador.

Gerente de Mercadeo de Consumo de MERCK C.A.

Experiencia Académica

Catedrático de Mercadeo, Ventas y Servicio en:

Universidad Javeriana de Colombia.

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario en Colombia.

Universidad Católica de Quito.

Universidad Internacional SEK de Quito.

Universidad de las Américas en Quito.

ESPOL de Guayaquil.

Asesor en programas de mercadeo y servicio al cliente en importantes empresas de Colombia y Ecuador.

Coach gerencial en importantes empresas Multinacionales como Nestlé y Nacionales como Grupo Vallejo Araujo.

## EMPRESAS QUE HAN RECIBIDO NUESTRAS CAPACITACIONES:

Banco central del Ecuador, Almacenes Sukasa, Emetel, Cuenca, Holanda Ecuador,

Locuras Hallmark, Pycca, TAME, Challenge Air Cargo, Importadora Bohórquez

Schering Ecuatoriana, Guaisa Sun Rite Flowers, Papeles del Pacifico, General Motors de Ecuador, Pharmacia & Upjohn, Merck Ecuador C.A, Merck Venezuela, Farmacias Metropolitanas, Fybeca, Pharmacys, Farmacias Cruz azul, Farmaenlace.

Nestlé Ecuador, Henkel Ecuador, Purina, Avon, Policía Militar, Ejercito del Ecuador, Brigada Patria, AEADE (Bosh, Autec, Vallemotors, Equinorte, Record motors, Citroen Mavesa, Quito Motors, Lavca, Ecuamotors, Autobahn VW, Automotores Carlos Larrea, Ambacar ) Pinturas Cóndor, Grupo Vallejo Araujo, Elens Ecuales, Marcseal, Florasyntesis, Automotores Andina, Coneca, Hyundai, Transtelco Telconet, Nipro Medical, Panavial, Hotel Hacienda San Agustin del callo, Fundación Loor, Indualca. Alumina, Cartonera Pichincha, Ponce Yepez, Ideplast, Panaderias Baguette, Auto Delta.

Credicentro, Indualca, Prolife, Ponce Yepez, Cybercell (Movistar), Jardines del Valle, Frutasa, Fupel, Autodelta, Cía. Ecuatoriana del Té, Credicentro, Secretaria Nacional de Hidrocarburos. Emaap, ATU, Provefrut, Nintanga, Semayari Motors (Toyota), Pronaca, Tanasa, Servientrega, Key Factor, Automotores y anexos.

# DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

## REGISTRO DE ASISTENCIA

**CURSO** Desarrollo de Competencias Laborales  
**LUGAR** Auditorio Tame Matriz  
**FECHA** 10 al 11 de Octubre del 2012  
**CARGA HORARIA** 8:30 a 10:30  
**OFERENTE** TAME  
**INSTRUCTOR** Sr. Nestor Tamayo

## CODIGO

| Nº | NOMBRE            | CARGO                     | LUGAR | MIERCOLES 10       | JUEVES 11 |
|----|-------------------|---------------------------|-------|--------------------|-----------|
| 1  | JUAN CARLOS RUIZ  | ASISTENTE DE CAPACITACIÓN | UIO   | <i>[Signature]</i> |           |
| 2  | JEANNETH CALDERON | ASISTENTE DE CAPACITACIÓN | UIO   | <i>[Signature]</i> |           |
| 3  | MARGARITA MIER    | JEFE DEPARTAMENTO TÉCNICO | UIO   | <i>[Signature]</i> |           |
| 4  | MONICA MORALES    | SECRETARIA EIECUTIVA      | UIO   | <i>[Signature]</i> |           |
| 5  | NANCY FREIRE      | SECRETARIA EIECUTIVA      | UIO   | <i>[Signature]</i> |           |
| 6  | ROCIO FUENTES     | TRABAJADORA SOCIAL        | UIO   | <i>[Signature]</i> |           |
| 7  | ANA GUNCAY        | OFICINISTA                | UIO   | <i>[Signature]</i> |           |
| 8  | EDWIN RAMOS       | MEDICO                    | UIO   | <i>[Signature]</i> |           |
| 9  | JOSE LUIS AVILA   | TÉCNICO DE ARCHIVO        | UIO   | <i>[Signature]</i> |           |



Capacitación TAME

Sr. Nestor Tamayo

# DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

## REGISTRO DE ASISTENCIA

CURSO Desarrollo de Competencias Laborales  
 LUGAR Auditorio Tame Matriz  
 FECHA 10 al 11 de Octubre del 2012  
 CARGA HORARIA 14:30 a 16:30  
 OFERENTE TAME  
 INSTRUCTOR Sr. Nestor Tamayo

## CODIGO

| Nº | NOMBRE           | CARGO                     | LUGAR | MIERCOLES 10 | JUEVES 11 |
|----|------------------|---------------------------|-------|--------------|-----------|
| 1  | CARMEN SOSA      | ENFERMERA                 | UIO   |              |           |
| 2  | PATRICIA PÉREZ   | SECRETARIA EIECUTIVA      | UIO   |              |           |
| 3  | DIANA NUÑEZ      | ANALISTA DE RR.HH         | UIO   |              |           |
| 4  | FABRICIA ALCIVAR | SECRETARIA EIECUTIVA      | UIO   |              |           |
| 5  | ASDRÚVAL ENDARA  | ANALISTA DE RR.HH         | UIO   |              |           |
| 6  | KARINA ZURITA    | ASISTENTE DE RR.HH        | UIO   |              |           |
| 7  | CECILIA VILLA    | ASISTENTE DE RR.HH        | UIO   |              |           |
| 8  | RAMIRO ESTÉVEZ   | SUPERVISOR DE ARCHIVO     | UIO   |              |           |
| 9  | FRANCISCO ARMAS  | AUXILIAR VARIOS SERVICIOS | UIO   |              |           |



Capacitación

Sr. Nestor Tamayo



**FORMULARIO MRL-EVÁL-01**[illegible]



|   |                  |                           |                 |                       |
|---|------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------|
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
| ¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ? |                  |                           | APLICA EL + 4 % | % DE AUMENTO          |
|   |                  |                           |                 | 0                     |
| Total Actividades Esenciales:   |                  |                           |                 | 0%                    |
| CONOCIMIENTOS   | # Conocimientos: | 0                         | Factor: 8%      | Nivel de Conocimiento |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
| Total Conocimientos:  |                  |                           |                 | 0%                    |
| COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO  |                  | # Competencias:           | 0               | Factor: 8%            |
| DESTREZAS   | Relevancia       | Comportamiento Observable |                 | Nivel de Desarrollo   |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |
|   |                  |                           |                 |                       |

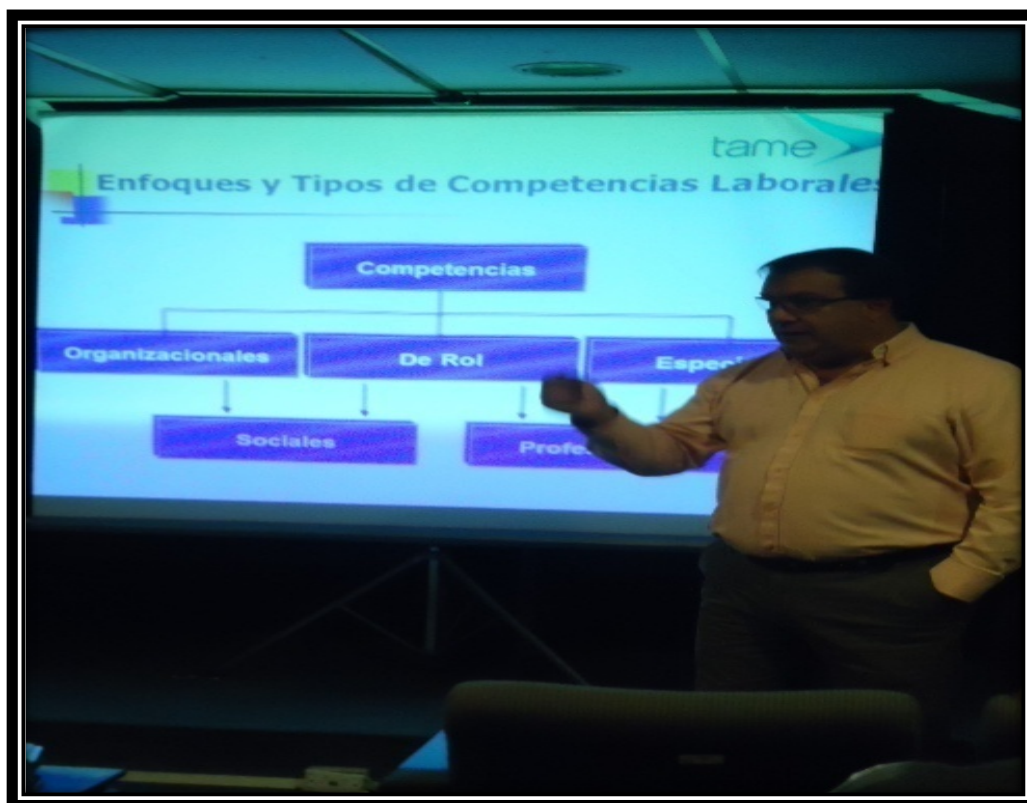
|  |                   |                                  |                                 |
|--|-------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|  |                   |                                  |                                 |
|  |                   |                                  |                                 |
|  |                   |                                  |                                 |
|  |                   |                                  |                                 |
|  |                   |                                  |                                 |
|  |                   |                                  |                                 |
| Total Competencias Técnicas del Puesto :   |                   |                                  | 0%                              |
| <b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b> # Competencias: 0 Factor: 8%   |                   |                                  |                                 |
| ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :   |                   |                                  |                                 |
| <b>DESTREZA</b>  | <b>Relevancia</b> | <b>Comportamiento Observable</b> | <b>Frecuencia de Aplicación</b> |
| APRENDIZAJE CONTINUO   |                   |                                  |                                 |
| CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL   |                   |                                  |                                 |
| RELACIONES HUMANAS   |                   |                                  |                                 |
| ACTITUD AL CAMBIO  |                   |                                  |                                 |
| ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS   |                   |                                  |                                 |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO  |                   |                                  |                                 |
| Total Competencias Universales:  |                   |                                  | 0%                              |
| <b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b> Factor: 16%   |                   |                                  |                                 |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>RELEVANCIA</b> | <b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b> | <b>Frecuencia de Aplicación</b> |
| TRABAJO EN EQUIPO  |                   |                                  |                                 |
| INICIATIVA   |                   |                                  |                                 |
| LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN. |                   |                                  |                                 |
| LIDERAZGO  |                   |                                  |                                 |
| Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:   |                   |                                  | 0%                              |



| OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):  |             |                   |  |                        |
|---|-------------|-------------------|--|------------------------|
|   |             |                   |  |                        |
| QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02   |             |                   |  |                        |
| Nombre de la persona que realiza la queja   | DESCRIPCIÓN | No. DE FORMULARIO | APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | % DE REDUCCIÓN         |
|   |             |                   |  |                        |
|   |             |                   |  |                        |
|   |             |                   |  |                        |
|   |             |                   |  |                        |
|   |             |                   |  |                        |
|   |             |                   |  |                        |
|   |             |                   |  |                        |
|   |             |                   |  |                        |
| TOTAL:  |             |                   |  | 0                      |
| RESULTADO DE LA EVALUACIÓN  |             |                   |  |                        |
| FACTORES DE EVALUACIÓN  |             |                   |  | CALIFICACIÓN ALCANZADA |
| Indicadores de Gestión del puesto   |             |                   |  | 0,0                    |
| Conocimientos   |             |                   |  | 0,0                    |
| Competencias técnicas del puesto  |             |                   |  | 0,0                    |
| Competencias Universales  |             |                   |  | 0,0                    |
| Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo   |             |                   |  | 0,0                    |
| Evaluación del ciudadano ( - )  |             |                   |  | 0,0                    |
| PROCESO INCORRECTO  |             |                   |  |                        |
| PROCESO INCORRECTO  |             |                   |  |                        |
| FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)   |             |                   |  |                        |
| Fecha (dd/mm/aaaa):   |             |                   |  |                        |
| CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.                            |             |                   |  |                        |
|   |             |                   |  |                        |
| <div style="border-top: 1px solid black; width: 300px; margin: 0 auto; margin-bottom: 5px;"></div> <b>FIRMA</b><br>Evaluador o jefe Inmediato |             |                   |  |                        |

## Anexo G. Fotografías







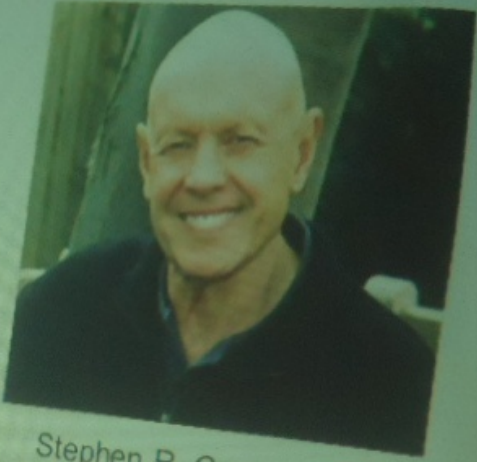


## Una reflexión inicial

### ¿Por qué competencias?

Avances tecnológicos:

- Cambios permanentes.
- Incorporación de conocimiento cada vez más complejo.



Stephen R. Covey

Estrategia competitiva:

- Competitividad.
- Sobrevivencia - Permanencia.







## **TABLA DE CUADROS**

|   |    |
|---|----|
| TABLA 1. FACTORES PARA DEFINIR LAS ACTIVIDADES ESCENCIALES.....     | 69 |
| TABLA 2. GRADACIÓN DE LOS FACTORES .....                            | 70 |
| TABLA 3. EJEMPLO DE LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES ESCENCIALES .....  | 71 |
| TABLA 4. RESULTADOS DE LA PRIMERA EVALUACION AL DESEMPEÑO.....      | 75 |
| TABLA 5. PORCENTAJES TOTALES DE LA PRIMERA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO. | 76 |
| TABLA 6. RESULTADOS DE LA SEGUNDA EVALUACION AL DESEMPEÑO.....      | 77 |
| TABLA 7. PORCENTAJES TOTALES DE LA PRIMERA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO. | 78 |
| TABLA 8. CALCULOS DE LA PRIMERA EVALUACION AL DESEMPEÑO .....       | 80 |
| TABLA 9. CALCULOS DE LA SEGUNDA EVALUACION AL DESEMPEÑO .....       | 81 |

## **TABLA DE GRAFICOS**

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICO 1. RESULTADO DE LA PRIMERA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO..... | 76 |
| GRÁFICO 2. RESULTADO DE LA PRIMERA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO..... | 78 |